



COLGATE-PALMOLIVE

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES ET
ORGANISATION
(ISGEO)**

**MAITRISE PROFESSIONNALISEE EN GESTION DES ENTREPRISES ET
ORGANISATION (MPGEO)**

**AUDIT - FINANCE - COMPTABILITE
(3ème PROMOTION)**

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

**THEME : LE CREDIT MANAGEMENT, SYSTEME
DE GESTION DU POSTE CLIENTS POUR UNE
OPTIMISATION DE LA TRESORERIE :
CAS DE Colgate Palmolive NSOA Sereq**

Bibliothèque du CESAG



107404

PRESENTEE PAR :

Mlle ESTELLE TAGNONGOH TRAORE

SOUS LA DIRECTION DE :

M. BOUBACAR BAIDARI
Docteur en sciences de gestion
Conseiller du DG du CESAG

AOÛT 2004

M0032MPGEO04

2



DEDICACE

Toute œuvre humaine n'a de valeur et de portée que si elle est une inspiration divine.

Je dédie cet ouvrage à :

L'éternel qui n'a jamais cessé de m'aimer et de me combler de grâces.

A ma mère et mon père qui ont accompli l'œuvre de Dieu en me donnant la vie.

REMERCIEMENTS

L'élaboration de ce mémoire est le fruit d'une collaboration indéniable de plusieurs personnes que nous tenons à remercier.

- ❖ **M. Boubacar BAÏDARI**, Directeur du mémoire ;
- ❖ **M. Abdou N'DIAYE**, Directeur des Ventes de Colgate Palmolive, Maître de stage ;
- ❖ **M. Daour DIENG**, Directeur Financier de Colgate Palmolive, Maître de stage ;
- ❖ **M. Lamine SY** Directeur de l'Institut des Langues et de Communication ;
- ❖ **M. Ahmadou TRAORE**, Directeur de l'ISGEO ;
- ❖ **M. KONE Tilomian**, Sous-Directeur chargé des Finances et du Budget du CESAG ;
- ❖ **M. Kouassi Alexis**, Trésorier du CESAG ;
- ❖ **M. OUATTARA Abdoulaye**, professeur au CESAG ;
- ❖ **M. FALL** Assistant de programme à l'ISGEO.
- ❖ **M. Jean Michel Sagna** Directeur du Customer Service and Logistics
- ❖ **M. Abdou SAMB**, Directeur des Ressources Humaines de Colgate Palmolive ;
- ❖ **Mme Jacqueline Lopez**, Responsable du Customer Service ;
- ❖ Tout le personnel de Colgate Palmolive ;
- ❖ Tout le corps professoral et administratif du CESAG ;
- ❖ Tous les membres de ma famille qui malgré la situation du pays continuent de se battre pour me procurer le maximum en vue de la bonne marche de mes études ;
- ❖ Toutes mes connaissances.
- ❖ Toutes les personnes qui prendront connaissance de ce mémoire.

Que la paix de Dieu soit sur vous.

SOMMAIRE

PAGES

Dédicace

Remerciements

Sigles et Abréviations

Liste des tableaux et figures

INTRODUCTION GENERALE

Première partie : La gestion du poste client dans une perspective

d'optimisation de la trésorerie 7

Chapitre I : Les notions fondamentales de trésorerie, de gestion du poste

clients et de credit management des entreprises 8

Section I : Le concept de trésorerie et de poste clients 8

Paragraphe I : Définitions et analyses de la trésorerie 8

Paragraphe II : La gestion du poste clients 14

Section 2 : Le crédit mangement, système de gestion du poste client 18

Paragraphe I : Le credit management et ses composantes 18

Paragraphe II : Le rôle du credit management 22

Chapitre II : Présentation et analyse des variables 24

Section 1 : Identification et analyse de la variable dépendante 24

Paragraphe I : l'appréciation de la trésorerie par les ratios 24

Paragraphe II : L'analyse de la trésorerie par le bilan et les flux 25

Section II : Identification et analyse de la variable indépendante 26

Paragraphe I : Le processus de vente et la maîtrise du risque 26

Paragraphe II : la politique de recouvrement et les ratios de gestion 31

Deuxième partie : Approche pratique de la gestion de la trésorerie par le credit

management : cas de Colgate Palmolive NSOA..... 37

CHAPITRE I : Présentation générale de Colgate Palmolive NSOA 37

Section I : Présentation et organisation..... 37

Paragraphe I : Présentation de Colgate 37

Paragraphe II : Les différentes directions 39

Section II : Fonctionnement des différentes directions concernées par le credit

management..... 39

Paragraphe I : Finance direction 39

Paragraphe II : Sales direction 40

Paragraphe III : Customer Service 44

Chapitre II : Présentation, analyse des résultats et suggestions 46

Section I : Présentation et analyse des résultats..... 46

Paragraphe I : La trésorerie 46

Paragraphe II : Le credit management..... 51

Section II : Suggestions 61

CONCLUSION GENERALE

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

INTRODUCTION GENERALE

La gestion de la trésorerie est une discipline relativement récente. C'est DUN Nguyen, qui, dans la revue de Management en 1972¹, a posé les bases théoriques et méthodologiques de la gestion de trésorerie.

Cette évolution théorique et cette autonomie progressive ont été facilitées par différentes réformes institutionnelles et innovations financières relativement récentes.

Au cours de ces dernières années, la gestion de la trésorerie d'entreprise a connu bien des évolutions. Reléguée aux derniers rangs des préoccupations, souvent rattachée à la comptabilité, elle a été ignorée dans les enseignements de gestion jusqu'en 1985. Cette situation se renverse avec la réforme du marché monétaire en France. C'est à partir de ce moment que les ouvrages de gestion de trésorerie font leur apparition et les entreprises quant à elles ne tardent pas à recourir à ces différents systèmes pour une gestion efficace et rentable de leur structure².

Dans un contexte de véritable « guerre commerciale » et de retournement fréquent de cycle économique, l'entreprise doit s'adapter continuellement et développer sa réactivité. Elle doit investir, désinvestir, conquérir de nouveaux marchés, faire évoluer ses produits ou ses services. De fait, la situation financière des entreprises fluctue constamment.

Selon Jean Jacques SCHAER, la faillite des entreprises était hier encore ressentie comme un incident de parcours et si les problèmes mutationnistes, liés à la loi du marché, sont directement la cause de nombreuses disparitions d'entreprises, ces dernières agissent surtout comme révélatrices de maux dont les racines sont à l'intérieur de l'entreprise. La plupart des faillites enregistrées sont des erreurs grossières de gestion³.

¹ Philippe ROUSSEOT, Jean-François VERDIE, *La Gestion de trésorerie*, DUNOD, Paris, 1999.

² Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, *La Gestion de trésorerie*, DUNOD, Paris, 1999,

³ Jean Jacques SCHAER le *Check Up des PME*, édition des Organisations.

D'après PERREAULT et DELL Aniello, la mauvaise gestion constitue la plus grande des causes d'échecs des entreprises⁴.

Toute entreprise, quelle que soit son efficacité et sa structure financière, se trouve confrontée à des problèmes de trésorerie qui sont structurels et/ou conjoncturels⁵.

1. Les causes structurelles

Ces causes sont relatives à :

- ❖ l'insuffisance des capitaux propres à la création de l'entreprise pour financer les investissements et doter l'entreprise du niveau de fonds de roulement nécessaire à l'exploitation ;
- ❖ au financement de certains investissements par les découverts bancaires ;
- ❖ au financement de certains investissements par la trésorerie courante de l'entreprise.

2. les causes conjoncturelles

Il s'agit de :

- ❖ la suppression des crédits fournisseurs ;
- ❖ l'inaccessibilité aux lignes de crédits bancaires ;
- ❖ la pression fiscale (obligation de verser la TVA due) ;
- ❖ l'insolvabilité des clients, etc.

Cette dernière cause est très capitale. En France par exemple, une étude au cours de l'année 1994, a enregistré environ 60 000 faillites dues en grande partie à la défaillance des clients⁶. Le poste clients est un investissement risqué. Le crédit client constitue une arme à double tranchant que toute entreprise doit chercher à maîtriser et à bien gérer. Il représente en moyenne 30% de l'actif d'une entreprise allant même jusqu'à 80% dans les sociétés de services⁷. Ce contexte difficile contraint l'entreprise à s'interroger fréquemment sur son organisation et notamment sur la gestion du « **risque du poste clients** » qui est au cœur de la gestion de trésorerie. Cette gestion associe commerciaux et

⁴ Yvon GASSE et Camille CARRIER, *Gestion de l'Entreprise africaine*, édition PUM 1994 p 37.

⁵ Christian MARMUSSE, *Gestion de Trésorerie*, Vuibert d'entreprise. 1992, pages 23-24.

⁶ Axelle LACADIE et Olivier ROUSSEAU, *Crédit Management, Gérer le Risque Client*, édition Economica 1996.

⁷ Dominique LEDOUBLE, Expert et décideur, *le magazine de l'ordre des experts comptables pour les entreprises* (France) mai 1998 page 9

financiers et s'appuie sur l'ensemble des services de l'entreprise. Elle consiste à déterminer, en fonction de la réflexion stratégique menée par la direction générale, les objectifs de développement général du chiffre d'affaires. La question centrale à laquelle les dirigeants doivent trouver une réponse est comment atteindre ces objectifs ?

L'évolution du marché, la concurrence à laquelle sont confrontées les différentes entreprises, suscitent craintes et réflexions. La solution à laquelle la plupart des dirigeants optent est l'octroi de crédits à leurs différents clients, les facilités de paiement etc. L'octroi du crédit est devenu de nos jours une condition de vente. L'entreprise investit ainsi dans les comptes de ses clients. Cet investissement étant très risqué, il est impérieux pour elle de mettre en place un système de gestion efficace afin d'éviter les problèmes de trésorerie qui conduisent la plupart du temps à la faillite. Ce système de gestion du poste clients est le « **credit management** » auquel se réfère la majorité des entreprises. Les entreprises africaines ne s'inscrivent pas en marge de cela. Elles sont concernées par le credit management et doivent en faire leur leitmotiv.

Aujourd'hui, le recouvrement des créances est devenu une nécessité pour les entreprises. Elles doivent prévoir les solutions en amont et non en aval, d'autant plus que le poste clients est généralement le seul centre de profit. Sa gestion permet au trésorier d'optimiser la trésorerie à travers les placements, les négociations des délais fournisseurs etc. La mauvaise gestion de ce poste conduit à des créances échues non recouvrées, des créances douteuses obligeant l'entreprise à faire des provisions qui affectent non seulement le résultat mais ayant un impact sur les prévisions de trésorerie.

C'est le cas de **Colgate Palmolive NSOA**, deuxième filiale de Colgate Compagnie après celle de l'Afrique du sud, qui amorce aujourd'hui une phase très active de son évolution par une profonde restructuration qui en partie est due au taux des impayés des années précédentes.

Ainsi, au regard des risques et des conséquences que peuvent engendrer les créances clients dans la trésorerie d'une entreprise, constituant le cœur de la gestion de l'entreprise et la survie de celle-ci, nous avons jugé opportun de mener une étude portant sur le thème suivant :

Le credit management, système de gestion du poste clients pour une optimisation de la trésorerie.

Colgate Palmolive a connu des années très dures qui se sont matérialisées par des résultats négatifs. Cette situation est due à plusieurs aspects notamment des marges faibles, des investissements lourds et surtout de la mauvaise gestion des créances client.

De 2001 à 2003 l'entreprise avait un encours client de plus de XOF 3 000 000 000 de créances dont plus de XOF 700 000 000 de créances douteuses. Le retard et la défaillance du règlement des clients ont provoqué un manque de recettes et donc d'encaissements. Les créances impayées ont causé à l'entreprise un manque de liquidité. Face à cette situation l'entreprise a procédé à des emprunts auprès des banques (spots) et demander des prolongements de délai de paiement vis-à-vis de ses fournisseurs. Le crédit client représente une arme à la fois dangereuse si elle est mal tenue, mais très efficace dans le cas contraire. Colgate Palmolive, dans son souci d'améliorer cette gestion en vue de réduire ce risque, amorce une phase de son évolution axée sur un management de gestion des créances qui reste toutefois à parfaire.

Objet de l'étude :

Contribuer à l'amélioration du système de recouvrement et de trésorerie par une meilleure gestion des créances clients à Colgate Palmolive.

Objectifs de l'étude :

Les objectifs que vise cette étude consistent à:

- ❖ analyser la procédure d'attribution des crédits clients ;
- ❖ analyser le système de recouvrement des créances ;
- ❖ montrer comment la gestion des créances par le credit management influe sur la trésorerie ;
- ❖ faire des recommandations adéquates pour une amélioration du système d'attribution et de recouvrement des créances clients.

L'intérêt de l'étude :

La vision que les dirigeants africains ont aujourd'hui de la croissance des économies est de favoriser la création des PME et PMI à travers le code des investissements.

Cette disposition ne peut avoir de portée que si les entreprises qui s'implantent créent une valeur ajoutée de nature à avoir un impact positif sur la croissance de nos Etats.

Cette valeur ajoutée n'est obtenue qu'à partir d'une bonne gestion qui passe par une maîtrise de la trésorerie et un système de recouvrement excellent qu'intègre le credit management.

De nombreux spécialistes en gestion et conseillers d'entreprises se sont penchés sur l'avenir des entreprises et ont mis à la disposition des chefs d'entreprises, des techniques efficaces qui permettent de surveiller le risque d'insolvabilité de l'entreprise et de mieux négocier des financements à court terme indispensable. Cependant, ces techniques sont encore mal appliquées si bien que des entreprises déposent leur bilan pour faute de mauvaise gestion de la trésorerie par une attribution de crédit client risqué et l'insolvabilité de celui-ci. Or, dans un environnement caractérisé par la rareté des ressources financières, une gestion efficace et rigoureuse des emplois devient plus qu'un impératif.

Il est donc important de mener une étude concrète sur les créances afin d'améliorer les études déjà existantes.

Cette étude a un intérêt particulier pour le CESAG en ce sens qu'elle lui permettra de mieux évaluer la qualité de ses enseignements à travers les approches et les réflexions qualitatives menées dans cette étude et pourra lui permettre de trouver des solutions dans la résolution de leurs problèmes de recouvrement.

Quant à notre structure d'accueil elle permettra aux responsables de mieux cerner les risques des créances clients, les réduire et les sécuriser.

Méthodologie de la recherche

Pour réaliser cette étude nous avons effectué deux stages (d'août à octobre 2003 et de juin à juillet 04). Nous avons fait une revue de littérature au terme de laquelle nous avons élaboré un guide d'entretien administré auprès des responsables financiers, commerciaux et du customer service.

Ces différentes étapes nous ont permis de dégager un modèle d'analyse.

Délimitation de l'étude

Notre étude ne prendra pas en compte l'aspect marketing relatif à la satisfaction et la fidélisation du client ni à la position concurrentielle de l'entreprise. L'étude du poste client se fera au niveau financier et commercial visant la maîtrise du système de recouvrement des créances clients pouvant permettre une amélioration de la trésorerie de Colgate.

Seuls les exercices des années 2001 à 2003 seront pris en compte. C'est cette période qui a enregistré un encours clients très considérable génératrice de problèmes.

Plan de l'étude

La première partie est relative à la revue de la littérature sanctionnée par un modèle d'analyse.

La deuxième partie est la phase pratique consacrée à la présentation des résultats et leurs analyses ainsi que les différentes suggestions.

PREMIERE PARTIE :

La gestion du poste clients dans une perspective d'optimisation de la trésorerie.

Introduction

La faillite de bon nombre d'entreprise est un processus de détérioration qui s'étend sur plusieurs années. L'une des causes de cette faillite comme nous l'avons souligné en amont est une persistance du manque de liquidité, c'est à dire une gestion inefficace de la trésorerie surtout relatif au poste client. Les créances clients constituent le poste le plus fragile de la trésorerie et sa gestion nécessite toute une stratégie.

En vue de mieux cerner ces différentes difficultés, nous procéderons aux définitions et analyses des différentes notions de trésorerie, de poste clients et de credit management.

Chapitre I : Les notions fondamentales de trésorerie, de poste clients et de credit management

Une entreprise qui se veut pérenne doit avoir une trésorerie saine. Pour se faire, elle doit gérer au mieux son poste clients. Une connaissance de ces notions est très capitale.

Ce chapitre porte sur l'approche littéraire des différentes notions de trésorerie, de poste clients et de credit management

Section 1 : Les concepts de trésorerie et de poste clients

Pour mieux appréhender les concepts de trésorerie et de poste clients, nous allons les définir et ensuite les analyser.

Paragraphe I- Définitions et analyses de la trésorerie

A – Définitions

Les notions relatives à la trésorerie sont nombreuses et varient selon les courants de pensées ainsi que les auteurs.

Nous commencerons par donner la définition du Système Comptable Ouest Africain (Syscoa)⁸. Selon le Syscoa, la trésorerie subit l'effet de « ciseaux » de l'augmentation du besoin en financement global (BFG) combinée avec la diminution du fonds de roulement (FR). La trésorerie repose sur l'équation de l'équilibre globale du bilan à savoir :

$$FR = BFR + T$$

$$D'où T = FR - BF$$

La définition de Michel LEVASSEUR⁹ s'inscrit dans cette même optique. Selon lui, la trésorerie représente les ressources permanentes qui ne sont pas affectées à des emplois longs. Elle est le solde du fonds de roulement diminué du besoin en fonds de roulement.

Quant au petit LAROUSSE, la trésorerie est définie comme un ensemble des actifs liquides d'une entreprise ou d'une association à un moment donné.

D'après François de Barolet et Pierre Boulmer, la trésorerie d'une entreprise à une date est la différence à cette date entre les ressources mises en œuvre pour financier son activité et les besoins entraînés par cette activité.¹⁰

Pour Pierre VERNIMMEN (1977)¹¹, la trésorerie (T) se définit comme le solde de l'ensemble des ressources et de l'ensemble des besoins de trésorerie. Elle peut être excédentaire ou déficitaire.

C'est dans ce sens que Bruno POLONIATO et Didier VOYENNE (1997)¹² conviennent que le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement déterminent l'excédent ou l'insuffisance de trésorerie.

Cependant il y'a des auteurs qui utilisent d'autres termes. C'est le cas de Philippe ROUSSELOT et Jean François VERDIE (1999)¹³, Stéphane GRIFFITHS et Jean Guy DECOS (1999)¹⁴ et Elie COHEN (2001)¹⁵ qui s'appuient sur la notion de

⁸UEMOA, syscoa : Guide d'Application ; éd. Foucher ; p 506.

⁹Michel LEVASSEUR : Gestion de Trésorerie ; éd. Economique 1979 ; p 26-34-39VAS.

¹⁰François de BAROLET et Pierre BOULMER, *la trésorerie des Entreprises*, 2ème édition DUNOD 1986, p 76

¹¹Pierre VERNIMMEN: Finance d'Entreprise ; éd. Dalloz 1977 ; p 92.

¹²Bruno POLONIATO et Didier VOYENNE : La Nouvelle Trésorerie d'Entreprise ; 2^e éd. Dunod 1997 p 12-14.

¹³Philippe ROUSSELOT et Jean François VERDIE : op. cit ; p 10-11

¹⁴Stéphane GRIFFITHS ET Jean Guy DECOS : Gestion Financière ; éd. d'Organisation 1999 ; p200

¹⁵Elie COHEN/ Dictionnaire de Gestion ; 3^e éd. augmentée 2001 ; p 389.

liquidités. Pour eux la trésorerie s'apparente aux liquidités dont dispose une entreprise.

Stéphane GRIFFITHS et Jean Guy DECOS parlent plus de l'utilité de la trésorerie se rapportant à la disposition de liquidités.

Quant à Philippe ROUSSELOT et Jean François VERDIE, la trésorerie se confond aux disponibilités, aux liquidités que détient l'entreprise. Ils représentent le solde de l'entreprise que l'on peut calculer en posant l'équation ci-dessous :

ST= Trésorerie actif-Trésorerie passif

Pour Elie COHEN la situation de la trésorerie ou, plus brièvement, la trésorerie (T) peut être définie dans les termes suivants :

Trésorerie (T)= emplois de trésorerie - ressources de trésorerie.

Les emplois de trésorerie consistent d'abord dans des liquidités (disponibilités en caisse, en banque...). On peut également leur associer les valeurs mobilières de placement que l'entreprise détient pour des raisons spéculatives ou dans le souci de précaution, mais qui pourraient être transformées en monnaie sans délai ni perturbation de l'activité principale.

Les ressources de trésorerie se composent de l'ensemble des dettes courtes de nature financière contractées par l'entreprise à une date donnée. On n'y trouve les concours bancaires courants.

De tout ce qui précède nous déduisons qu'il existe une complémentarité entre ces différentes définitions et conceptions de la notion de trésorerie.

Nous retiendrons ainsi que la trésorerie est la résultante d'un solde de :

- ❖ Encaissements et décaissements ;
- ❖ Fonds de roulement et besoins en fonds de roulement

Comment alors aboutir à ce solde ?

En définitive nous pouvons dire que la trésorerie est une somme d'argent dont dispose une personne physique ou morale par rapport à sa gestion à une période donnée. C'est donc la différence entre le FR (fonds de roulement) et le BF (besoin de financement) à une période donnée.

La notion de trésorerie décrite ci-dessus a été abordée sous un angle statique c'est à dire à un moment donné. Nous allons élargir cette notion en l'abordons sous un aspect dynamique.

B- Analyse de la situation de trésorerie

La trésorerie joue un rôle primordial dans l'entreprise. Toutes les opérations de l'entreprise se matérialisent par des flux d'entrée et de sortie de trésorerie. Elle permet d'établir l'équilibre financier entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement. Elle exprime aussi le surplus ou l'insuffisance de marge de sécurité financière du besoin en fonds de roulement.

Cette analyse se fera en tenant compte du bilan d'une part (I) et des flux de trésorerie d'autre part (II).

I- Les instruments d'analyse de la trésorerie par le bilan

Qu'il s'agisse d'une entreprise de taille petite, moyenne ou grande un organisme à but non lucratif, la maîtrise de la trésorerie est un impératif. Cette maîtrise passe par l'évaluation des deux indicateurs à partir des postes du bilan qui constitue un instrument de gestion et le miroir de santé de l'entreprise. (FR et BF)

I-1 Le fonds de roulement

Le fonds de roulement représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation. C'est une marge de sécurité financière destinée à financer une partie de l'actif circulant. Son augmentation accroît les disponibilités de l'entreprise.

Selon BAROLET et BOULMER, le fonds de roulement est la part des capitaux permanents (capitaux propres et dettes à long terme) qui n'est pas absorbée par le financement des valeurs immobilisées et qui est disponible dans l'entreprise pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation.

FR= capitaux permanents ou stables- valeurs immobilisées (emplois durables)

La règle d'orthodoxie financière stipule que les ressources durables couvrent strictement les emplois stables ($FR=0$). Il représente donc un indicateur de risque de faillite par de nombreux analystes financiers.

Dans les entreprises purement commerciales ou de transformation à cycle d'exploitation court et à faible valeur ajoutée, le fonds de roulement positif constitue un matelas de sécurité de l'entreprise afin de couvrir tout ou partie du BF.

Cette approche dite patrimoniale qui s'appuie sur les notions d'exigibilité et de liquidité présente certaines critiques pour absence des normes permettant de définir le niveau optimal du FR. cependant, une entreprise peut dans certains cas se passer du FR à condition que les stocks soient légers et tournent vite, que les créances clients rentrent rapidement et qu'elle puisse user largement du crédit fournisseur.

Le FR, en lui seul ne suffit pas à déterminer la valeur de la trésorerie quelle que soit son importance. Il faut le confronter avec le Besoin de Financement (BF).

I-2 Le Besoin de financement

Selon BAROLET et BOULMER, le BFR est la part des besoins cycliques dont le financement n'est pas assuré par les ressources cycliques, et se trouve à la charge de l'entreprise.

Le besoin en fonds de roulement est le besoin de financement qui entraîne essentiellement le déroulement permanent du cycle achats/production/ventes. Il a donc un caractère important car lié à l'activité courante de l'entreprise. Réaliser une activité et donc dégager fondamentalement du chiffre d'affaires, oblige les entreprises à disposer de moyens économiques dont le financement est un impératif. Ces moyens économiques tiennent compte de l'outil de production qui recouvre tout un ensemble d'immobilisations et du cycle d'activité qui est lié au déroulement des étapes de l'activité. C'est ce cycle d'activité qui est donc à l'origine du BFR.

Si l'on résume de manière simplifiée le BFR à l'ensemble (stocks (+) clients (-) fournisseurs), on peut dire que la détention des stocks et des créances clients « coûte » à l'entreprise.

Le BFR étant ainsi défini nous allons voir comment il s'obtient. On distingue traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de roulement.

- 1- Le BF d'exploitation qui est un besoin de financement ayant un caractère continu car généré par l'activité d'exploitation de l'entreprise ;

$BFE = Stocks + \text{créances d'exploitation (clients et autres créances d'exploitation)} - \text{Dettes d'exploitation (fournisseurs, organismes sociaux, etc.)}$

- 2- Et le BFHAO qui à un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors exploitation de l'entreprise.

$BFHAO = \text{actif circulant hors exploitation (autres créances: acompte IS)} - \text{passif circulant hors exploitation (autres dettes : Etat, IS, etc.)}$

II- Les instruments d'analyse de la trésorerie par les flux

On peut également appréhender la trésorerie sur une durée qui correspond à l'exercice grâce à certains flux comme l'excédent brut d'exploitation (EBE), la capacité d'autofinancement (CAF), la variation du besoin en fonds de roulement (Δ BFR), l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) et l'excédent de trésorerie global (ETG). Ces différents agrégats servent également de cadre au plan de trésorerie.

L'excédent brut d'exploitation s'obtient en ajoutant à la valeur ajoutée les subventions d'exploitation éventuellement reçues et en retranchant du total obtenu les salaires et charges sociales, d'une part, les impôts à l'exception des impôts sur les bénéfices, d'autre part.

L'EBE est le seul indicateur global qui reflète la rentabilité économique de l'entreprise, l'efficacité de sa gestion courante avant toute charge financière

permet d'utiles comparaisons avec d'autres entreprises car les charges ou produits qui en sont exclus découlent, soit des décisions prises par l'équipe dirigeante en matière d'endettement ou d'amortissement, soit d'éléments extérieurs.

La trésorerie générée par l'exploitation est évaluée par l'excédent brut d'exploitation (EBE)

EBE= produits d'exploitation « encaissables » (sans les reprises sur (Amortissement et provisions)-les charges d'exploitation « décaissables » (sans les dotations aux amortissements et provisions).

L'activité des entreprises génère toujours des décalages entre les flux économiques (ventes-achats) et les flux financiers (encaissements-décaissements). Ces décalages prennent leur origine dans le déroulement même du cycle d'activité dans la mesure où tout ce qui est acheté n'est pas consommé ni payé immédiatement. Aussi, tout ce qui est vendu n'est pas encaissé immédiatement.

Si l'on veut ainsi connaître la trésorerie véritablement générée par l'activité, il faut corriger l'EBE de l'impact et de l'incidence de ces décalages.

Quant à l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE), il constitue le surplus de trésorerie issu des encaissements et décaissements effectifs entraînés par les produits et charges d'exploitation, au cours d'une période donnée. Il prend en compte non seulement les produits et les charges engagés au cours de la période, mais aussi les décalages intervenus dans leur circulation du fait des délais de stockage et des délais de règlement.

L'exploitation apporte à l'entreprise une source de financement additionnelle représentée par l'excédent brut d'exploitation, l'EBE. Cette source de fonds est susceptible d'alimenter la trésorerie sous réserves des décalages liés aux comportements de stockage et de crédits interentreprises.

Or, ces décalages se traduisent par des besoins additionnels en fonds de roulement d'exploitation (ΔBFE) qui absorbent une partie du surplus monétaire potentiel représenté par l'EBE.

L'ETE est donc l'excédent des sources additionnelles de trésorerie engendrées par l'exploitation (EBE) sur les emplois additionnels induits par les besoins de financement du cycle d'exploitation.

$$\text{ETE} = \text{EBE} - \Delta \text{BFRE}$$

L'ETE est donc l'excédent de trésorerie d'exploitation globale (ETEG) qui prend en compte les encaissements et décaissements effectifs entraînés par les produits et les charges.

L'excédent de trésorerie globale (ETG) correspond au surplus d'encaisse effective engendré par l'activité propre de l'entreprise, dans tous ces aspects, c'est-à-dire aussi bien sur les opérations d'exploitation que sur ses opérations financières et exceptionnelles. C'est la somme d'un excédent de trésorerie (ETE) et d'un excédent de trésorerie HAO.

$$\begin{aligned}\text{ETG} &= (\text{EBE} - \text{variation BF}) + (\text{EBHAO} - \text{variation BFHAO}) \\ &= (\text{EBE} + \text{EBEHAO}) - (\text{variation BF} + \text{variation BFHAO})\end{aligned}$$

D'où

$$\text{ETG} = \text{CAF} - \text{variation BF}$$

La capacité d'autofinancement (CAF) est le surplus monétaire qui ne tient pas compte de la circulation effective des flux de monnaie (recettes ou dépenses). Au contraire, l'ETG prend en compte la circulation effective de ces flux et par voie de conséquence, permet de mesurer l'incidence des produits et charges de l'exercice sur les liquidités de l'entreprise.

La CAF permet de rémunérer les associés, de renouveler et d'accroître les investissements, d'augmenter le fonds de roulement, rembourser les dettes financières, de mesurer la capacité de développement et l'indépendance financière de l'entreprise.

$$\text{CAF} = \text{produits encaissables} - \text{charges décaissables}$$

Paragraphe II : La gestion du poste clients

Avant l'analyse du poste clients au sens où il pourrait contribuer à l'optimisation de la trésorerie, il est important de donner une définition et de mettre en évidence les différentes approches de cette notion ainsi que l'environnement de l'entreprise.

A- Définition du poste clients

Le terme poste clients est l'ensemble des créances qu'une entreprise ou une organisation a sur les clients. Il s'agit des montants correspondant à des ventes non encaissées. Il constitue un emploi pour l'entreprise, un investissement au même titre que les stocks et les immobilisations corporelles.

C'est donc une immobilisation des liquidités dont la rentabilité se réalisera à l'échéance au moment du règlement.

Nous pouvons ainsi dire que le poste clients est un emploi provisoire et non définitif des capitaux dont la transformation en liquidité est dans un avenir proche. C'est un crédit accordé par l'entreprise au client dans l'espoir de rentrer dans ses fonds avant ou au plus tard à l'échéance.

B – Les différentes approches de la gestion du poste client

I- Approche financière et comptable

L'approche financière considère le crédit client comme une décision d'investissement. C'est une immobilisation de capitaux que consent l'entreprise et qui comporte un coût. Comme tout investissement, la rentabilité s'évalue en fonction des flux de liquidités futures, ce qui suppose que les ventes à crédit seront suivies d'encaissements, de risque de non-recouvrement des créances et qui compromet parfois l'existence même de l'entreprise. La vente à crédit apparaît fondamentalement très risquée.

Quant à l'approche comptable, la gestion du poste clients concerne essentiellement les fonctions administratives qui permettent de fournir les

données nécessaires à la gestion financière du crédit client, c'est à dire la facturation, la tenue des comptes clients, l'enregistrement des encaissements, des opérations de recouvrement et la préparation des dossiers aux contentieux.

II- Approche Commerciale

Selon cette approche, le crédit client est d'abord un indicateur de performance, car il traduit la réalisation du chiffre d'affaires et la part du marché acquis. C'est une manière de fidéliser les clients, c'est un outil de politique commerciale qui permet d'atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise au même titre que la publicité, la promotion etc.

C – L'environnement de l'entreprise

Pour bien gérer le risque client, il est indispensable de bien comprendre l'environnement de l'entreprise et ses caractéristiques dont les produits et le marché.

I- les produits

Les produits influencent la politique de crédit de l'entreprise. On ne vend pas de la même façon des produits fabriqués sur mesure, des produits périssables ou les produits de consommation courante. La marge réalisée sur les produits influe également sur la politique de crédit.

Les entreprises peuvent accepter de prendre plus de risque en vendant à crédit les produits sur lesquels elle réalise une marge nette très élevée que les produits dont la marge est très faible.

La nature des produits doit donc être intégrée dans la gestion du crédit client.

II- le marché

Le marché sur lequel intervient l'entreprise détermine de façon considérable sa politique générale. Il doit donc être analysé en profondeur pour qu'aucune des contraintes liées à l'environnement ne soit oubliée.

Le rapport de force de l'entreprise vis-à-vis de ses clients n'est pas le même dans une situation de monopole ou d'oligopole. Il est fonction aussi de la taille des entreprises, des fournisseurs, de l'image de marque, du secteur etc.

III- la concurrence

La concurrence demeure aujourd'hui le fondement de toute politique générale d'entreprise. Une entreprise ne peut l'ignorer. La gestion du poste clients suppose ainsi la connaissance de ses différents concurrents, la part du marché qu'ils possèdent. Cette connaissance permettra de mieux définir la gestion du poste client.

Section II : Le credit management, système de gestion du poste clients

Paragraphe I : Définition et historique du credit management

A- Définition et historique du credit management

I- Définition

Selon Axelle LACADIE et Olivier ROUSSEAU, dans leur ouvrage *Credit Management*, Gérer le Risque Client, édition Economica 1996, le Crédit Management est un système d'évaluation des risques clients (analyse financière, étude du comportement de paiement, et des informations issues de la force de vente...) C'est la détermination des limites de crédit tout en fixant les délais, les conditions de paiement et en veillant au respect des conditions contractuelles. Il participe à la maîtrise du besoin en **fonds de roulement** et à la prévention du risque de **défaillance des entreprises**.

II-Historique

L'évolution du contexte économique, financier et juridique conduit peu à peu à structurer les échanges, sécuriser les transactions, et adapter la législation

notamment en matière de **défaillances d'entreprises**. La relation de confiance n'est plus suffisante dans la relation marchande. Cette relation commerciale entre les entreprises est fortement influencée par les habitudes culturelles de chaque pays. Ainsi, on ne vend pas de la même manière en France, en Afrique du Sud, au Cameroun et au Sénégal, de même que s'effectue le paiement.

On peut avoir plusieurs niveaux de gestion de trésorerie¹⁶ ;

- ❖ Le premier niveau: c'est le niveau le plus bas, où l'entreprise subit de plein fouet l'action. Elle produit, vend, facture avec un délai de paiement non négocié ou imposé par le client attend pour être payé. En général, ces entreprises réagissent quand la pression du banquier est élevée (trésorerie) ou encore à la clôture de l'exercice comptable lorsque l'expert comptable provisionne massivement toutes les créances anciennes. Le recouvrement des créances est alors très peu rentable car trop tardif et souvent fait dans la précipitation.
- ❖ Le deuxième niveau est celui de l'entreprise qui ne recouvre que de façon contentieuse. Elle attend le plus tard possible et adresse à ses clients de nombreux courriers de relance dont le contenu est de moins en moins littéraire et de plus en plus menaçant et en général parfaitement inefficace.
- ❖ Le troisième niveau est celui de l'entreprise qui a compris qu'il faut relancer les créances dès que l'échéance est dépassée pour faire diminuer le nombre de clients mis au contentieux. Aussi fait-elle une sélection en amont tout en améliorant son portefeuille client en qualité.
- ❖ Le quatrième niveau est celui du « **credit management.** » C'est l'application d'une démarche globale de prévision et de gestion des risques pour que tout le chiffre d'affaires potentiel se transforme en trésorerie le plus vite possible. Le rôle du crédit manager est efficace s'il est envisagé dans une vision globale, une démarche qualité. L'action de recouvrement des créances, qui est l'aboutissement de ce processus avant la transformation en trésorerie, est un constat d'échec ou d'insuffisance des actions d'identification et de prévention des risques, sauf lorsqu'il s'agit d'un accident de paiement du client. Dans le processus de crédit management, la démarche commerciale est préservée au maximum. C'est la mise en demeure de payer qui fait basculer le client en

¹⁶ [Http://www.village-justice.com/espace-recouvrement/articles/credit-managers.shtml](http://www.village-justice.com/espace-recouvrement/articles/credit-managers.shtml) du 04/06/2004

débiteur. Cette mise en demeure doit intervenir le plus vite possible dès que les relances amiables (écrites ou orales) n'aboutissent plus à des avancées significatives. Sachant que le temps est l'ennemi de l'efficacité en matière de recouvrement des créances, le rôle du credit manager est ainsi comparé à celui du médecin généraliste qui, après avoir donné des conseils en matière d'hygiène de vie, de vaccination, s'attache à mettre en place un traitement préventif dès qu'il y a un risque héréditaire ou un risque de contagion. Lorsque les premiers symptômes apparaissent, il prescrit la médication adaptée et fait appel, si besoin est, et le plus vite possible, au spécialiste pour juguler le mal sans plus attendre.

B- Les différents éléments du credit management

Le credit management est l'ensemble de plusieurs composantes dont les plus importantes sont:

- ❖ Le processus de vente
- ❖ La maîtrise du risque
- ❖ la politique de recouvrement
- ❖ Les ratios de gestion

I- Le processus de vente

Chaque phase du processus de la vente doit apporter toutes les garanties nécessaires au bon fonctionnement de la vente.

- ***Le bon de commande***

Le bon de commande même s'il ne revêt pas un intérêt prépondérant dans l'optique des prévisions des risques, doit être pré numéroté afin d'éviter certains litiges portant sur la nature et les quantités des biens commandés.

- ***Le bon de livraison***

Il présente un caractère important dans la prévision des litiges puisqu'il atteste, à condition d'être signé par le client de la réalité de la livraison.

- ***La facturation***

Une livraison non facturée à un client, entraîne une perte de créance. Une facturation faite avec un retard entraîne un allongement des délais de règlement.

- **Organisation des encaissements**

Le suivi au quotidien des encaissements et l'enregistrement rapide des règlements sont indispensables pour suivre la situation du client.

Cette organisation influe sur la trésorerie. Un bon système des encaissements permet de limiter les risques de fraudes et de détournements des fonds qui déséquilibrent la situation de trésorerie d'une entreprise. Ces fraudes et détournements peuvent intervenir à plusieurs niveaux dont:

- Le détournement des recettes non encore comptabilisées par la société.
- Le détournement des règlements de versement en espèces des clients.

II - La maîtrise du risque client

L'analyse du risque client est le champ primaire d'intervention. C'est la première compétence technique qu'il faut maîtriser. La politique du crédit définit le risque financier qu'accepte de prendre l'entreprise et la sécurité financière qu'elle exige. Il ne s'agit pas de vendre à tout prix à n'importe qui, avec le risque de vendre à des clients douteux. Une des étapes fondamentales dans la gestion du risque client repose sur l'appréciation du risque de son portefeuille client, la création des fichiers clients, la fixation de l'encours, la balance âgée, la couverture du risque.

III - La politique de recouvrement

Le sujet du recouvrement des impayés est presque un marronnier journalistique, c'est-à-dire un sujet que l'on rencontre (très) souvent, pour redire les mêmes choses dans un ordre différent sans vraiment aider à résoudre la difficulté. Il revient encore et encore, parce que le problème est réel et douloureux, a fortiori pour les entreprises.

IV -Les ratios de gestion

Le credit management utilise l'analyse financière pour mieux apprécier le poste clients. Ici nous retiendrons les trois ratios suivants :

- Le ratio crédit client
- Le ratio crédit fournisseur
- Les ratios de rotation des stocks

Paragraphe II - Le rôle du credit management

Le credit management est un métier stratégique qui fait appel à une palette de compétences techniques et de qualités morales, allant du financier au juridique, en passant par le commercial et la communication. Ayant un rôle de composition entre les impératifs d'une politique commerciale et le souci permanent d'assurer la pérennité de l'entreprise, le crédit management doit accompagner et sécuriser le développement du chiffre d'affaires.

Les principaux objectifs sont ainsi de minimiser les pertes sur créances tout en permettant le développement du chiffre d'affaires et accélérer les encaissements tout en minimisant les retards. Pour atteindre ces objectifs, le credit management peut se structurer autour de trois axes :

- ❖ Il doit avoir un rôle préventif tout en évaluant les risques clients (analyse financière, étude du comportement de paiement, et des informations issues de la force de vente...), et en déterminant les limites de crédit. En fixant les délais et conditions de paiement et en veillant au respect des conditions contractuelles, il doit par ailleurs participer à la maîtrise du besoin de financement et à la prévention du risque de défaillance des entreprises clientes ;
- ❖ Au côté des commerciaux, le credit manager participe à la réalisation de leurs objectifs de vente tout en protégeant les intérêts financiers de l'entreprise. Il doit aussi être force de proposition pour le financement des encours clients ;
- ❖ Le credit management responsabilise les forces de vente et sensibilise les services comptables et financiers. Il doit connaître l'évolution de la situation financière des clients.

Le crédit management joue un rôle particulier au sein de l'entreprise. Il est à la croisée des chemins entre la comptabilité, la gestion financière, l'administration des ventes et le commercial. Dans cet objectif ; il doit produire des reporting pour chaque direction notamment un reporting comptable, de gestion, commercial et de direction générale.

- Le reporting comptable

Ce reporting a pour but de justifier les comptes de bilan et hors bilan, et d'en expliquer le résultat. Il comprend les informations relatives aux différentes balances (balance commerciale, solde des comptes clients, et solde des effets en portefeuille, à l'encaissement ou bien à l'escompte, la balance âgée par antériorité de créances.) ; les clients douteux (soldes des clients douteux, les dotations aux provisions du chiffre d'affaires...)

- Le reporting de gestion

C'est un outil d'analyse et de décision du credit management ayant pour but de bien piloter le service client. C'est l'analyse des encours et des typologies clients, le suivi des actions de recouvrement, l'analyse de la performance, l'analyse du budget de fonctionnement etc.

- Le reporting commercial

Ce rapport a pour but d'expliquer l'évolution de l'activité et de la rentabilité commerciale. Ce sont les statistiques commerciales, l'analyse des marges et contributions, le suivi des litiges commerciaux etc.

- Le reporting de la Direction générale

C'est une vue synthétique de la situation et de l'évolution du poids financier de l'encours client, des risques, et de la performance du recouvrement etc. (la balance âgée, l'évolution du DSO, les principaux encours, les encours des clients à risque, le suivi de l'analyse des litiges, l'analyse des retards, le suivi des dépassements, le suivi des couvertures etc.

En conclusion nous pouvons dire que les techniques de crédit management amènent l'entreprise à recouvrer ses créances autrement. Ce qui est primordial pour le crédit manager c'est l'efficacité dans la prévention des retards de paiement et des défaillances d'entreprises. Une trésorerie améliorée conduit à une meilleure compétitivité. Cela permettra de demander de meilleures conditions aux fournisseurs étant donné que l'entreprise pourra payer rapidement ; de faire des placements afin que le poste clients ne soit plus le seul centre de profit.

Chapitre II : Présentation et analyse des variables

Le credit management est un système de gestion qui permet à l'entreprise de gérer le risque client comme nous l'avons souligné. Cette politique de gestion prend en compte plusieurs paramètres qu'il convient d'identifier et d'analyser.

Au regard de la revue de la littérature effectuée, nous allons définir les différentes variables qui nous permettront de mieux saisir le thème.

Nous avons identifié une variable dépendante et une variable indépendante.

Section I : Identification et analyse de la variable dépendante

L'optimisation de la trésorerie par un bon système de recouvrement constitue la variable dépendante qui sera appréciée par les ratios de trésorerie ; le fonds de roulement comparé au besoin en fonds de roulement et la trésorerie - actif comparé à la trésorerie – passif et l'analyse de l'EBE, la CAF et l'ETE.

Paragraphe I- L'appréciation de la trésorerie par les ratios

Nous analyserons trois ratios:

A / le ratio de liquidité générale :

$$R = \frac{\text{valeurs d'exploitation} + \text{valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Le ratio de liquidité générale mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme.

Si $R = 1$; la règle de l'équilibre financier minimum est respectée, mais sans marge de sécurité. Le fonds de roulement est ainsi nul.

Si R est inférieur à 1 alors l'entreprise a immobilisé les crédits à court terme et sa situation est très grave sauf si les disponibilités générées par les capitaux

circulants sont plus rapides que les dettes à court terme ou que le stock soit réduit et les dettes se renouvellent facilement et régulièrement.

B/ Le ratio de trésorerie relative ou de solvabilité à court terme

$$R = \frac{\text{valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Dettes à court terme

Il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les créances et les disponibilités. Ce ratio est généralement inférieur à 1.

C/ Le ratio de trésorerie immédiate ou disponible.

$$R = \frac{\text{valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Dettes à court terme

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les disponibilités. Il doit être inférieur à 1.

Paragraphe II : L'analyse de la trésorerie par le bilan et les flux

La gestion de la trésorerie est très capitale aujourd'hui dans les entreprises. Elle est à la base de la survie de toute entreprise. En ce sens une bonne gestion des éléments qui la composent est importante, notamment le poste clients. Elle est appréciée à partir d'un certain nombre d'indicateurs dont les ratios de trésorerie, le fond de roulement comparé au besoin en fonds de roulement et la trésorerie - actif à la trésorerie - passif.

A/ L'analyse par le bilan

L'analyse de la trésorerie par le bilan tiendra compte de la comparaison des notions de fonds de roulement et de besoin de financement d'une part, de trésorerie actif et trésorerie passif d'autre part.

Son rôle est de présenter le patrimoine réel de l'entreprise, de déterminer l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan selon leur degré de liquidité ou d'exigibilité tout en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides.

B/ L'analyse par les flux

Notre analyse relative aux flux se limitera aux notions d'excédent brut d'exploitation (EBE), de capacité d'autofinancement (CAF) et d'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE).

Dans cette optique, la trésorerie est appréciée sur une durée qui correspond à celle de l'exercice. Toutes les opérations que réalise l'entreprise avec son environnement se traduisent immédiatement ou à termes par ces différents flux.

Section II : Identification et analyse de la variable indépendante

Le credit management constitue la variable indépendante.

Nous allons analyser ici quatre sous variables indépendantes dont :

- ❖ le processus de vente ;
- ❖ la maîtrise du risque ;
- ❖ la politique de recouvrement ;
- ❖ les ratios de gestion.

Paragraphe I : le processus de vente et la maîtrise du risque

A / Le processus de vente

Les litiges entre les clients et les fournisseurs sur la qualité, la nature et la quantité des biens et services livrés sont des sources de retards de règlements,

voire de refus de paiement. Or tout retard de paiement ou refus provoque inéluctablement un déséquilibre sur la situation de trésorerie.

Ainsi, l'existence des bons de livraison et des bons de commande exclue tous différends entre les clients et l'entreprise.

La facture constitue le document de base qui déclenche le paiement. Une vente ou prestation non facturée ne peut faire l'objet d'un règlement de la part du client et constitue par conséquent un manque à gagner pour le vendeur et partant pour l'entreprise. Il en est de même pour une livraison tardive aux clients qui joue aussi sur les règlements. Or le retard de règlement est l'une des causes des problèmes de trésorerie des entreprises.

Exemple :

Une entreprise attend d'encaisser une somme de 10 000 000 en juillet 2004 de la part d'un client pour faire face à ses obligations de fin du mois. A cette date, elle constate qu'aucun règlement n'a été réalisé à cause d'un litige quelconque. La société est non seulement dans l'impossibilité d'honorer ses engagements, mais est obligée de constituer une provision pour risques et charges (litige) surtout si elle estime que le règlement du litige peut être en sa défaveur.

Comme nous venons de le voir dans une perspective de gestion efficace, le processus de vente est une variable déterminante dans la minimisation des risques liés aux crédits clients.

B/ La maîtrise du risque client

I- L'appréciation du risque lié au crédit client.

Afin d'évaluer la solvabilité de ses partenaires commerciaux, il faut procéder à une collecte d'informations. Il existe des sources externe et interne qui peuvent aider les dirigeants à déceler les différentes performances de leurs clients.

-En interne

Les deux principales sources sont d'une part, le service commercial, qui est en mesure de collecter directement auprès des débiteurs une information très riche en temps réel, et d'autre part les services comptables, financiers et crédit, qui tiennent à jour un historique du compte client.

- En externe

Des renseignements sur les clients pourront être obtenus auprès des sociétés de renseignements commerciaux, de la direction des statistiques, de la centrale des bilans, des agences de renseignements, des banques ...

II- La création des fichiers clients

Un fichier client bien structuré permet d'assurer correctement les livraisons, les facturations, la gestion de relance, la sortie des statistiques commerciales, l'imputation des règlements, la prospection des nouveaux clients. Il sert également à identifier les clients afin de détecter les mauvais payeurs. La mise à jour du fichier est indispensable ainsi que la tenue de son compte. L'éclatement du poste clients en sous comptes individuels est essentiel pour assurer un suivi efficace des clients et donc une bonne prévention, et en outre il permet d'identifier les clients en distinguant :

- ❖ les clients étrangers ;
- ❖ les clients nationaux ;
- ❖ les clients de l'administration publique et des organisations.

Il permet aussi de justifier les soldes débiteurs et créditeurs, de suivre les créances litigieuses, les impayés par le biais d'une liste, suivre les encours autorisés.

III- L'attribution du crédit ou fixation du montant de l'encours à octroyer au client

L'encours est le montant total de la créance du client. Il prend en compte, non seulement l'ensemble de la facturation non encore payée même lorsque la créance n'est pas encore arrivée à son échéance, mais également tout ce qui a été livré mais n'est pas encore facturé. Il prend naissance à la prise de commande du client et s'éteint avec le règlement du client.

Une entreprise qui ne plafonne pas l'encours de ses clients, augmente implicitement son besoin en fonds de roulement et le risque d'insolvabilité ou d'immobilisation de ses créances. En effet, plus la dette d'un client augmente plus il aura des difficultés pour les payer dans les délais impartis. Cela conduit bien souvent à la consolidation de la dette du client, dont les règlements se font généralement sur la base d'un moratoire qui définit les nouvelles échéances et les montants à payer. Cependant pour l'entreprise il se pose dès lors des problèmes de trésorerie car les règlements ne s'effectueront plus par des échéances mentionnées sur facture. Il s'agira de l'allongement des délais crédit client.

Malgré toutes les dispositions prises en matière de prévision pour maîtriser le risque, ce dernier subsiste. C'est ainsi que dans certain cas, l'entreprise doit chercher à se couvrir contre le risque pour éviter toute surprise, il doit agir sur l'encours clients pour améliorer sa trésorerie.

IV - La balance âgée

Un suivi régulier des comptes clients à partir de la balance par antériorité des soldes permet de détecter rapidement le profil des clients et d'agir immédiatement par tous les moyens pour rentrer en possession de ses fonds au lieu d'attendre longtemps. La balance âgée est aussi un document essentiel à la budgétisation de la trésorerie sur la base des factures à échoir.

V- La couverture du risque

L'entreprise dispose de deux façons de se couvrir contre les risques liés au crédit client. Elle peut se couvrir soit par sa propre initiative, soit à l'initiative des tiers.

❖ La couverture du risque à l'initiative de l'entreprise

Il s'agit des garanties que l'entité peut exiger de son client. Conformément à l'acte uniforme portant Organisation de sûretés de l'Ohada, les garanties (ou sûretés) sont les moyens accordés par la loi de chaque Etat partie ou la convention des parties pour garantir l'exécution des obligations, quelle que soit la nature juridique de celles-ci.

L'acte Uniforme distingue :

- La sûreté personnelle qui consiste à l'engagement d'une personne de répondre à l'obligation du débiteur principal en cas de défaillance de celui-ci ou à première demande du bénéficiaire. On a le cautionnement, la lettre de garantie.
- La sûreté réelle qui consiste dans le droit du créancier de se payer, par préférence, sur le prix de réalisation du bien immeuble affecté à la garantie de l'obligation de son débiteur. Le gage, les nantissements sans dépossession, les privilèges et les hypothèques.

❖ ***La couverture du risque sur l'initiative des tiers***

L'entreprise peut décider de confier la gestion du risque à des tiers spécialisés. En externalisant la gestion de leur poste clients, les entreprises peuvent se concentrer entièrement sur leur développement.

❖ ***L'affacturage***

L'affacturage est un achat ferme de créances par un factor, par lequel l'entreprise obtient une garantie contre le risque d'impayé, la gestion de son poste clients et le financement immédiat de ses créances.

Il permet à l'entreprise de réunir en une seule opération trois composantes :

- le souci permanent du chef d'entreprise est de sécuriser son poste client ;
- une gestion sommaire du poste client ;
- le financement des besoins de trésorerie de l'entreprise.

On peut conclure que l'affacturage permet de rendre très liquide la partie la moins risquée du poste clients. C'est un moyen de financement intéressant, mais il laisse l'entreprise seule face au risque de défaillance de ses clients fragiles.

❖ **L'assurance crédit**

Le contrat d'assurance-crédit permet à l'entreprise de couvrir les risques de défaillance de ses clients à court terme accordés à l'occasion d'une vente de marchandises ou de prestation de services. C'est la technique la plus sûre qui n'entrave pas à la politique commerciale de l'entreprise.

On peut noter toutefois que l'assurance crédit est un outil de gestion du risque clients et une source d'information importante.

La couverture du risque par l'externalisation est une garantie contre les risques d'impayés, de disposer d'une trésorerie immédiate, de préserver à terme sa capacité d'endettement, d'améliorer la présentation de son bilan, d'optimiser les conditions d'achat avec les fournisseurs.

Paragraphe II – la politique de recouvrement et les ratios de gestion

A / La politique de recouvrement

Lorsqu'une petite entreprise, dont la marge brute est de 25%, subit un impayé de XOF 30 000. C'est XOF 120 000 de chiffre d'affaires qui sont annulés, et une partie significative, parfois totale, du bénéfice annuel, de la capacité d'investissement de la trésorerie disponible.

On tourne généralement en rond sur ce sujet pour trois types de raisons :

- ❖ Une importance excessive est accordée aux aspects juridiques et judiciaires du recouvrement ;
- ❖ l'importance des facteurs psychologiques, tant côté débiteur que côté créancier, est fortement sous-estimée ;
- ❖ le facteur temps est mal géré.

Face à une créance impayée, un chèque rejeté, une traite prorogée, un client qui fait le mort, le dirigeant est en difficulté du fait du défaut de trésorerie, et aussi

face à un dilemme : il ne veut pas perdre son argent, mais il ne veut pas non plus risquer de perdre son client en mettant en oeuvre des procédures de recouvrement trop agressives. S'il prend conseil (ce qui reste recommandé), il aura tendance à engager un processus très progressif, décomposé en actions successives de plus en plus coercitives, ce qui donne (à peu près) dans l'ordre, la panoplie suivante :

- des appels téléphoniques, des relances écrites, des mises en demeure recommandées avec AR, des lettres d'avocats menaçant d'une procédure de recouvrement judiciaire ;
- des accords d'échelonnement de la dette, respectés ou non ;
- des mises en demeure et sommations de payer par huissier ;
- des injonctions de payer et des assignations en paiements, en référé ou au fond ;
- des mesures d'exécution des ordonnances et jugements obtenus, saisies attribution (« blocages » des comptes bancaires et autres saisies par voie d'huissier) ;
- une assignation en redressement judiciaire, après constat de l'impossibilité de récupérer les sommes dues...

Tout cela prend du temps, coûte de l'énergie, de l'énervement, de l'argent et ce n'est pas toujours efficace. Il n'existe évidemment pas d'alternative qui soit efficace à 100%, mais quelques pratiques de bon sens permettent d'améliorer cette situation.

B / Les ratios de gestion

Cette variable est fondée sur la détermination des ratios de rotation des principales composantes du BFRE (stocks, clients, fournisseurs).

- **Le ratio crédit client**

Ce ratio permet de mesurer le degré de liquidité des créances clients. En bonne gestion, la rotation des créances clients ne devrait pas être moins rapide que celle des dettes fournisseurs. Il s'obtient de la manière suivante :

$$\frac{\text{Créances/ventes+effet à recev. + effets escptés non échus}}{\text{CA TTC}} \times 360 \text{ jours}$$

- **Le ratio crédit fournisseur**

Ce ratio permet de mesurer le degré d'exigibilité des dettes fournisseurs. Il est obtenu de la manière suivante :

$$\frac{\text{Fournisseurs +effets à payer}}{\text{Achat TTC}} \times 360 \text{ jours}$$

- **Les ratios de rotation des stocks**

Nous retiendrons les trois ratios suivants :

- **Stocks des marchandises**

$$\frac{\text{Stocks des marchandises}}{\text{C.A.M.V}} \times 360 \text{js}$$

- **Stocks des matières premières consommables :**

$$\frac{\text{Stocks MP+ stock MC}}{\text{Consommation matière}} \times 360 \text{js}$$

- **Stocks de produits finis :**

$$\frac{\text{Stocks produits finis}}{\text{Coût de revient}} \times 360 \text{js}$$

Un des soucis permanents des dirigeants est d'avoir une rotation de stock le plus rapide possible sans courir de risque de rupture. Ces ratios ont une influence sur la trésorerie.

Exemple. Une société de négoce est créée sur la base d'une rotation de stock de 60 jours, le crédit fournisseur est d'un mois, les ventes du mois sont réalisées avec 50% payées 45 jours après facturation.

Au bout d'un mois, 50% du stock est vendu (rotation 2 mois). A la même période, l'entreprise doit faire face à ses engagements (fournisseurs, et les charges d'exploitation). Il ressort que cette société est confrontée à des difficultés de trésorerie pour couvrir son passif exigible.

Ces difficultés trouvent leur origine dans les durées de rotation des différents éléments du besoin en fond de roulement. En effet, si les besoins des décaissements arrivent à échéance plutôt (30 jours), que les règlements des clients interviennent tardivement (45 jours) et le rythme de renouvellement de stock très lent (60 jours) alors la situation de trésorerie sera en perpétuel déséquilibre. On dira que l'entreprise absorbe de la trésorerie. Un autre grief qui accentue le problème de la trésorerie des entreprises par rapport au délai crédit clients est l'obligation de s'acquitter de la taxe sur la valeur ajoutée sur les ventes même si la créance n'est pas encore encaissée.

A l'inverse, si les échéances des crédits clients et de renouvellement de stock sont courtes par rapport aux échéances des crédits fournisseurs, alors l'entreprise génère de la trésorerie et ne connaîtra pas les problèmes de trésorerie.

Nous venons de montrer par cet exemple comment les ratios de gestion influencent la trésorerie.

Ainsi, les délais de rotation des principales composantes du BFR doivent faire l'objet d'une gestion rigoureuse par les dirigeants pour limiter leurs impacts sur la trésorerie.

L'analyse de ces variables d'action ou indépendantes, n'a pas la prétention d'être exhaustive.

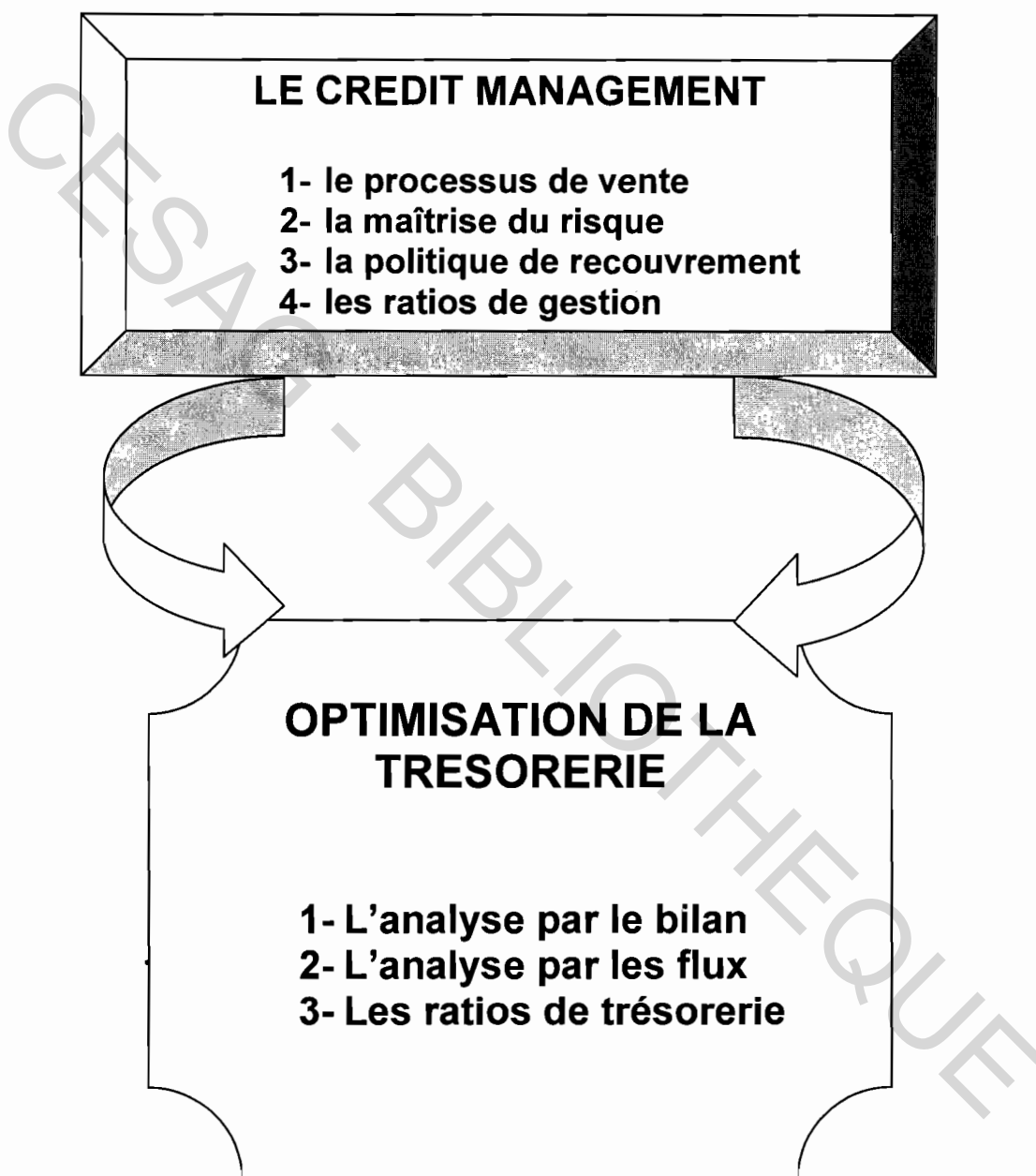
Cependant, elle permet de voir dans quelle mesure la mise en œuvre de ces variables dans la gestion du poste clients peut améliorer la trésorerie.

Toutefois, le système de gestion, au sens qu'il faut organiser l'environnement de l'entreprise, vouloir maîtriser les risques, procéder à la couverture des risques, au recouvrement et apprécier les ratios de gestion en vue d'améliorer la trésorerie de l'entreprise, reste un travail à approfondir.

L'identification et l'analyse de ces variables nous permettent de dégager le modèle suivant :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n°1 : Le modèle d'analyse



DEUXIEME PARTIE :
Application du credit management au
cas de COLGATE-PALMOLIVE

CHAPITRE I : Présentation générale de Colgate Palmolive NSOA

Ce chapitre est consacré à la présentation générale de notre structure d'accueil et les services concernés par le thème étudié.

Section I : Présentation et organisation

L'organisation est l'un des facteurs de réussite de l'entreprise. Toute entreprise doit définir correctement les responsabilités de chaque direction ainsi que de chaque employé.

Paragraphe I : Présentation

A- historique

L'histoire de COLGATE PALMOLIVE du Sénégal commence par l'acquisition de la SAD (Société africaine de détergents) filiale de LESIEURS-AFRIQUE ayant pour activité principale l'huilerie fondée en 1969 et qui va devenir COLGATE PALMOLIVE SENEGAL (CPS) en 1988.

Avant l'acquisition de cette filiale, les produits COLGATE fabriqués en Europe étaient commercialisés au Sénégal par Valdafrique et Sénégal AP. L'employé de Valdafrique chargé de la commercialisation est maintenu par COLGATE pour assurer cette même fonction.

Le contact avec ALMINKO devenu NSOA (Nouvelles Savonneries de l'ouest Africain) société familiale très implantée au Sénégal, avait déjà été établi depuis la création de la SAD en 1969 par l'intermédiaire du savon de ménage « persavon. »

En 1992 COLGATE fit l'acquisition d'une parcelle de terrain au sein de NSOA et implanta une usine. En octobre 1994, la compagnie COLGATE rachète NSOA et procède à la fusion des deux sociétés le 1^{ER} janvier 1995.

Depuis la fusion avec NSOA, CPS ne cesse de s'accroître et de générer plus de ressources. Elle s'inspire de la philosophie du groupe COLGATE tout en mettant l'accent sur la qualité et la performance de leurs travailleurs considérés comme l'un des principaux vecteurs du développement de la société.

B- Statut juridique

CPS est une société anonyme au capital de 1 250 000 000 située à Dakar. Elle emploie plus de 300 personnes.

Son marché s'étend hors des frontières sénégalaises en occurrence dans la sous région. (Gambie, Mali, Guinée etc.)

C'est une filiale de la multinationale COLGATE dont le siège se trouve à New-York. Elle est présente dans 220 pays et territoires.

Il existe d'autres filiales telles que celles du Cameroun, du Brésil, de l'Afrique du sud etc. ;

En Afrique après la filiale de l'Afrique du sud vient celle du Sénégal en terme de chiffre d'affaires. Ce qui montre son importance et la place qu'elle occupe au niveau de la multinationale.

C- Les activités de Colgate Palmolive NSOA

C'est une entreprise industrielle et commerciale. Elle produit et vend des produits repartis en quatre familles composées de brand et de sku :

- **Household surface**

Ce sont les détergents des surfaces (Lacroix, cotol etc.)

- **Fabric care**

Nous avons dans cette famille les poudres (le Fab, le DKR etc.) et les savons (Marabout etc.)

- **Personnel or body care**

Ce sont les produits de toilettes comme le Pharmapur, Palmolive, les déodorants etc.

- **Oral care**

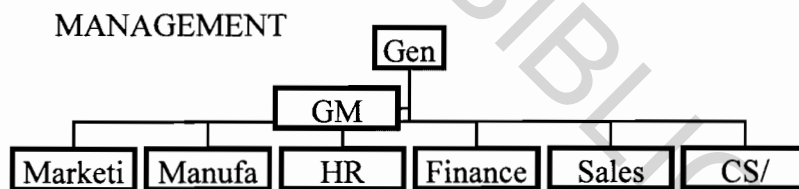
Cette famille comprend les Tooth Paste Colgate (Colgate herbal, dentifrice DCP 50ml etc); Tooth Brush Colgate (Bad extra klean, double action etc.)

Paragraphe II : Organisation

COLGATE PALMOLIVE NSOA comprend six directions :

- La Direction Générale
- La Direction Financière
- La Direction du Manufacturing
- La Direction des Ressources Humaines
- La Direction du Customer et de la Logistics
- La Direction des Ventes

L'organigramme suivant décrit cette organisation.



Section II : Fonctionnement des différentes directions concernées par le credit management

L'organisation et le fonctionnement du poste client se situent au niveau de la direction financière, commercial et du customer service.

Paragraphe I : Finance Direction

Comme toute entreprise, COLGATE PALMOLIVE – NSOA à un département de finance.

Celui-ci comprend deux services :

- Un service chargé de la comptabilité analytique

- Un service chargé de la comptabilité générale

Le service de la comptabilité analytique s'occupe du brand accounting (établissement des inventaires physique et rapprochement avec la situation théorique, bilan d'exploitation etc.) et du cost accounting (suivi des coûts, des variances de la comptabilité financière.)

Le service de la comptabilité générale comprend le general accounting (bilan financier, suivi des transactions des entrées et sorties, des contentieux, comptabilité des clients, des fournisseurs, des rapprochements bancaires, de la trésorerie, etc.) et information technology (MFG PRO : Système de gestion intégré qui gère à la fois le manufacturing, les ventes et les finances.) C'est ce service qui s'occupe de la gestion du poste client. Tous les problèmes relatifs aux créances sont gérés par ce service.

Paragraphe II : Sales Direction

Pour la plupart des entreprises et spécialement celle du secteur marchand, l'objectif final du Marketing est de vendre les produits d'une manière rentable à leurs clients. Tous les moyens d'action relatifs à la politique de produit, de prix, de distribution et de communication sont des préalables à la vente.

C'est sans doute ce qui justifie le fait que COLGATE PALMOLIVE – NSOA assimile la direction des ventes à la force de vente. Toute force de vente se compose de l'ensemble de personnes ayant pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contact direct avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits. L'efficacité de la force de vente joue toujours un rôle essentiel dans le succès ou l'échec commercial d'une entreprise.

La meilleure stratégie marketing conçue dans le silence du cabinet risque fort d'échouer si elle n'est pas soutenue sur le terrain par des vendeurs compétents, motivés et performants. C'est pourquoi la gestion de la force de vente constitue un problème essentiel ainsi que son organisation.

L'organisation de la direction des ventes consiste pour l'essentiel à définir les missions qui seront confiées aux vendeurs, à fixer le nombre de vendeurs, et

à répartir entre eux les tâches à remplir. La répartition des tâches est faite selon les secteurs géographiques. C'est dire qu'il est confié à chaque vendeur une zone bien délimitée dans laquelle il est chargé de la vente de tous les produits de l'entreprise à tous les clients. Ils ont tous des objectifs à atteindre.

La direction des ventes se compose de la manière suivante :

- *Distribution managers :*

Ce sont les superviseurs des lockistes et des promoteurs chargés de la distribution des produits.

- *Deux areas managers:*

Un à Dakar et l'autre à l'intérieur du pays ; ce sont les supérieurs hiérarchiques des vendeurs, ainsi sont-ils chargés de suivre les ventes au quotidien et de remédier au fur et à mesure aux difficultés que rencontrent les vendeurs sur le terrain.

- *Sales Director :*

Il est chargé de la gestion des personnes ci-dessus citées et de la mise en place de la politique de la force de vente, il est assisté par une assistante.

- *Service export :*

Ce service est rattaché à la direction générale.

C'est une entité à part. Il est composé d'un manager de l'export et quatre market developer.

Il est chargé d'exporter tous les produits de colgate dans la sous région ouest africaine.

Il fait des études de marché, fait des forecast c'est à dire des prévisions de vente tout comme des vendeurs locaux.

- *L'analyste*

L'analyste est chargé de faire des études relatives aux différentes données en vue de savoir les tendances du marché afin que l'on puisse prendre des décisions.

A la fin du mois, il fait les analyses et les présente aux réunions de fin de mois où la présence des vendeurs, des superviseurs du territoire national est obligatoire.

Ces analyses donnent un sens véritable aux réunions de fin de mois.

Elles portent généralement sur 07 tableaux (voir annexes)

- Le daily report
- GM report
- Mix by category
- Share of result
- Ventes par secteur
- Sales pattern
- Top 20

Tous ces tableaux permettent de savoir les Sales performances. Ce sont en majorité des analyses comparatives.

- **LE DAILY REPORT**

Il présente les stocks, les instances, les forecast et les ventes de chaque produit.

Il permet de savoir les ventes et les comparer avec les prévisions (forecast) faites par les vendeurs. Selon qu'il existe ou pas d'écart, les vendeurs sauront faire leurs prochaines prévisions.

- **LE GM REPORT**

Ces tableaux présentent les chiffres du mois et les données du même mois de l'année précédente

Ceci permet de mettre en relief les performances du même mois par rapport au même mois des années précédentes.

Ces mêmes tableaux comportent les chiffres du début de l'année jusqu'au mois actuel. (Annexe)

- **LE MIX BY CATEGORY**

C'est la matérialisation de tous les produits. Il permet d'avoir la part que détient chaque produit dans le CA ainsi que leur importance.

Il faut noter que ces produits sont repartis par « family » composé de « brand et de sku ».

- **SHARE OF RESULT**

C'est un tableau qui présente le CA de chaque area et du modern trade & cosmetic. Il permet de voir le secteur qui a le CA le plus élevé.

L'objectif de ce tableau est de suivre l'évolution de ses clients et savoir quel genre de clients s'y trouve.

l'entreprise évite que les ventes ne soient effectuées qu'entre des clients bien déterminés. Elle vise des ventes plus ou moins repartis entre la majorité des clients, ce qui évitera d'éventuelles mésaventures si jamais un client à un problème spécifique de nature à faire décroître ses ventes.

Ces travaux permettent de cibler en amont des éventuels problèmes pouvant provenir des clients tels que leur situation financière et le nombre de jours de retard de paiement de leurs factures ; Cela joue un rôle essentiel dans le management du crédit.

- **LES VENTES PAR SECTEUR**

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus il y'a deux secteurs. Il est donc important de savoir quel est le secteur qui a fait le meilleur chiffre d'affaires comparaison faite des situations antérieures.

- **SALES PATTERN**

C'est la comparaison des ventes par semaine. Cette répartition permet d'avoir le pourcentage effectué durant les quatre semaines.

Son objectif est de pouvoir équilibrer les ventes par semaine.

- Top 20

Dans ce tableau on a l'aperçu des 20 meilleurs clients de l'entreprise. ces clients sont des grossistes repartis en trois groupes :

1. les stockistes

Ce sont les grossistes assistés par l'entreprise. Ils ont des promoteurs et des lockistes.

2. les distributeurs

Ils sont assistés en partie par l'entreprise. Ils ont des promoteurs ou des lockistes qui, les aident à faire leur chiffre, mais leur rémunération est à la charge du grossiste.

3. les indépendants

Ils travaillent à leur propre compte et n'ont pas assez de contrainte.

Paragraphe III: Customer Service-Logistics & Legal Direction

Le customer service est un département créé pour la gestion de la clientèle. Il doit qualifier chaque client c'est à dire vérifier les informations nécessaires pour pouvoir mener à bien la vente et évaluer les chances de réussite selon cinq grandes dimensions :

❖ Budget du client ;

Savoir comment l'achat sera financé, si on peut lui faire des ventes à crédit (solvabilité / risque de faillite)

❖ Ses besoins ;

Analyser le profil du prospect, savoir s'il a une connaissance claire et nette de son secteur afin de mieux définir ses besoins, s'il a des conseillers etc.

❖ Son planning de commande et de livraison ;

A t-il un plan de commande ? de livraison ? qui nous conviennent ?

- ❖ Son circuit de décision ;

A-il des prescripteurs ? etc.

- ❖ Son attitude à l'endroit des concurrents et de l'entreprise.

Pour cela ce service assure tout ce qui a trait aux clients (, facturation, livraison) et gère en même temps les stocks (Transferts, approvisionnement, sorties non planifiées.) Cette direction s'occupe aussi des contentieux pouvant naître entre l'entreprise et les clients et aussi de l'aspect logistique.

L'entreprise ainsi présentée, nous allons passer à l'analyse des résultats et aux différentes suggestions.

CHAPITRE II : Présentation des résultats et suggestions

Sur la base des informations recueillies à travers les entretiens que nous avons eus, nous présenterons les différents résultats en faisant ressortir les forces et les faiblesses de la gestion du poste clients.

Section I : présentation et analyse des résultats

Les difficultés de trésorerie de l'entreprise ont amené l'entreprise à changer de stratégie de gestion du poste client. Dans les résultats qui suivent nous verrons si ce changement a engendré des conséquences substantielles dans l'optimisation de la trésorerie.

Paragraphe I : la variable dépendante (la trésorerie)

L'optimisation de la trésorerie se fera par des éléments du bilan (le FR et le BF ; la trésorerie- actif et la trésorerie- passif ainsi que les ratios de trésorerie) et par les flux suivants : EBE, CAF, ETE.

A – les instruments d'analyse de la trésorerie par le bilan

1- Fonds de roulement et besoin de financement

Tableau n1° Evolution du fonds de roulement et du besoin de financement

intitulés	2001	2002	2003
Actif immobilisé	8 458 694 284	7 734 617 125	7 112 315 505
Ressources stables	3 897 785 567	3 148 450 949	4 587 716 064
Fonds de roulement	-4 560 908 717	-4 586 166 176	-2 524 599 441
Actif circulant	8 304 146 947	6 501 431 421	4 456 266 065
Passif circulant	4 843 496 114	5 427 374 032	4 393 866 490
Besoin de financement	3 460 650 833	1 074 057 389	62 399 575

Source : états financiers- voir annexes

Le fond de roulement est inférieur à zéro. Ce qui signifie que les ressources stables ne couvrent pas les emplois durables. Cela s'explique par les investissements réalisés par l'entreprise. L'actif immobilisé correspond à plus du double des ressources stables. Ces investissements sont financés par des concours bancaires. Cette situation n'est pas dangereuse à court terme, mais est une menace pour l'entreprise à long terme. Une telle situation pourrait déséquilibrer la trésorerie. Le besoin de financement connaît une baisse qui s'explique par une baisse de l'actif circulant, surtout des créances clients (en 2001 avec 3 884 080 604 à 2 297 382 367.) Cette situation est bonne et permet à l'entreprise de suivre l'évolution du fonds de roulement qui tend à s'améliorer.

Après avoir présenté ces deux indicateurs, nous allons analyser dans le tableau suivant l'évolution de la trésorerie nette.

II-La trésorerie- actif et la trésorerie- passif

Tableau n°2 Evolution de la trésorerie par comparaison de la trésorerie actif et trésorerie passif

Intitulés	2001	2002	2003
-Banques, chèques postaux, caisse	228 608 238	250 530 023	566 266 551
Trésorerie – actif (I)	228 608 238	250 530 023	566 266 551
-Banques, crédits de trésorerie	8 250 167 788	5 769 774 861	2 800 000 000
- banques, découverts	-	-	353 265 567
Trésorerie – passif (II)	8 250 167 788	5 769 774 861	3 153 265 567
Trésorerie nette	- 8 021 559 550	-5 660 223 565	-2 586 999 016

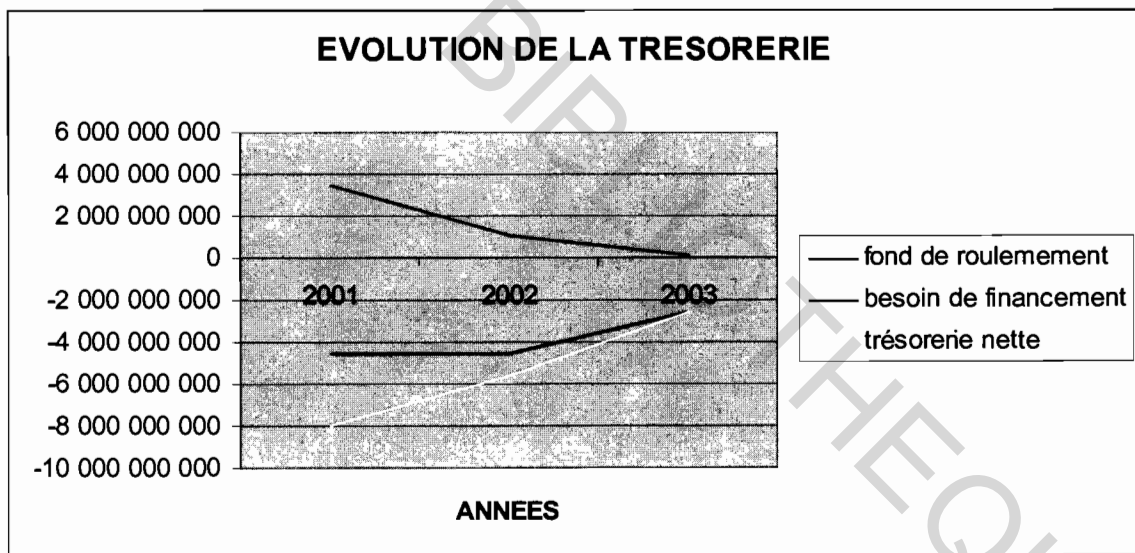
Source : états financiers – voir annexes

Nous notons que la trésorerie est négative sur les trois années. Comme nous l'avons déjà noté ci-dessus, l'entreprise finance ses emplois stables par des spots bancaires. Les dirigeants expliquent ce choix par des taux plus intéressants comparativement aux taux des emprunts à long terme.

Cette situation s'améliore au fil du temps, mais elle est toujours inférieure à zéro. Cela pourrait s'expliquer par la baisse du besoin de financement et à une amélioration du fonds de roulement qui tend vers zéro. L'entreprise durant cette période a adopté le système de credit management. Elle a revue ses méthodes d'attribution de crédit, diminué son portefeuille client tout en retenant que les clients de qualité. Le poste clients a considérablement connu une baisse. Cependant cette situation reste encore fragile.

La courbe ci-dessous explique bien cette situation.

Courbe N°1 : Evolution de la trésorerie



III- les ratios de trésorerie

Tableau n°3 : Evolution des ratios au cours des trois exercices

intitulés	2001	2002	2003
Ratio de trésorerie générale de liquidité $R = \frac{VE + VR + VD}{\text{Dettes à court terme}}$	$\frac{9\,614\,768\,116}{13\,093\,663\,900} = 0.73$	$\frac{7\,827\,465\,820}{11\,197\,148\,890} = 0.7$	$\frac{6\,268\,564\,875}{7\,547\,132\,057} = 0.83$
Ratio de trésorerie de solvabilité à court terme $R = \frac{VR + VD}{\text{Dettes à court terme}}$	$\frac{4\,740\,534\,323}{13\,093\,663\,900} = 0.36$	$\frac{3\,694\,187\,808}{11\,197\,148\,890} = 0.33$	$\frac{2\,807\,415\,537}{7\,547\,132\,057} = 0.37$
Ratio de trésorerie immédiate $R = \frac{\text{valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$	$\frac{228\,608\,238}{13\,093\,663\,900} = 0.017$	$\frac{250\,530\,023}{11\,197\,148\,890} = 0.022$	$\frac{566\,266\,551}{7\,547\,132\,057} = 0.075$

Source : états financiers – voir annexes

Au regard des données ci - dessus, l'interprétation suivante peut être faite :

Ces trois ratios sont inférieurs à 1.

Le ratio de trésorerie générale reflète la situation du fonds de roulement qui est négatif. Ce ratio doit être supérieur ou égal à un pour le respect minimum de l'équilibre financier. CP fonctionne sans une marge de sécurité et qu'en cas de liquidation, les dettes exigibles ne pourront pas être entièrement payées et qu'une partie des immobilisations de CP sont financée par des concours bancaires. En

somme l'entreprise n'a pas assez de liquidité. Le ratio de trésorerie relative et le ratio de trésorerie immédiate expliquent bien cette situation.

En somme cela met en exergue les difficultés de recouvrement des créances

L'analyse de la trésorerie par ces différents éléments du bilan nous a permis de voir que l'entreprise est confrontée à des problèmes de recouvrement.

Pour mieux apprécier cette trésorerie nous allons procéder à une analyse par les flux. Beaucoup de problèmes financiers des entreprises relèvent de décalages entre les flux économiques et les flux financiers. Ainsi l'analyse de la liquidité des entreprises n'apparaît toujours pas clairement dans l'analyse du bilan.

B- l'analyse de la trésorerie par les flux

Tableau n°4 Evolution des flux

Années	2001	2002	2003
Excédent brut d'exploitation (EBE)	- 1 127 051 398	778 666 420	2 270 098 925
Capacité d'autofinancement (CAF)	-1 659 139 739	374 333 112	2 347 878 828
Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)	548 643 179	2 964 259 664	3 484 756 539

Source : états financiers – voir annexes

Ces trois flux doivent être positifs. Leur situation reflète la capacité de l'entreprise à créer de la valeur ajoutée. C'est à partir de ces éléments qu'on apprécie effectivement la capacité de production de l'entreprise.

L'excédent brut de trésorerie et la capacité d'autofinancement sont négatifs en 2001. Cela s'explique par une marge faible, des charges de personnel et des frais financiers très élevés. Cette situation s'est améliorée durant les deux années suivantes. L'entreprise a revu ses marges à la hausse et a limité ses concours bancaires. Plus la capacité d'autofinancement est élevée, plus l'entreprise est indépendante financièrement et plus elle pourra avoir recours aux emprunts en cas de besoin.

L'excédent de trésorerie est positif sur les trois années, mais reste insuffisant, car elle ne permet pas à l'entreprise de couvrir ses emplois durables. Sa capacité d'autofinancement est toujours faible.

La présente étude nous a permis d'identifier quelques forces en ce qui concerne la pratique de la gestion du poste clients de Colgate Palmolive. L'adoption du système de crédit management a une influence sur l'optimisation de cette trésorerie

Toutefois, un grand effort est à faire afin de mieux minimiser les encours clients et de réduire ou limiter les risques d'immobilisation et d'insolvabilité liés aux clients en vue d'améliorer la trésorerie.

Paragraphe II : Le credit management

L'analyse du credit management se fera à travers les sous variables suivantes :

- le processus de vente ;
- la maîtrise du risque ;
- la politique de recouvrement ;
- les ratios de gestion.

A/ le processus de vente

L'offre commerciale est reçue en premier lieu par les account receivable supervisor ou l'administration des ventes. Ces offres peuvent être reçues par :

- les vendeurs qui établissent le bon de commande
- fax
- téléphone
- ou directement au service d'accueil clients.

Dans ce processus de prise de commande plusieurs personnes interviennent. C'est le cas des lockistes, des promoteurs et des vendeurs.

Une fois la commande déposée, elle doit faire l'objet de facturation.

La procédure de facturation comprend deux étapes qui sont :

- la vérification des comptes
- et le traitement de la commande.

Pour que la demande soit acceptée, le compte du client doit répondre aux critères suivants:

- plafond non atteint,
- pas de factures échues
- et pas d'impayés en cours.

Si le compte répond aux critères ci-dessus, on procède à la facturation.

Il existe trois sortes de commandes :

- les commandes à terme dont les valeurs devraient être perçues dans les 30 jours de l'établissement de la facture.

- les commandes dont le paiement s'effectue à la livraison (PAL) soit par chèque ou en espèces bénéficient de la remise de 2%, mais celle-ci n'est pas immédiate.

- les commandes en espèces, le client paie directement à la caisse au sein de l'entreprise et il bénéficie d'une remise directe de 2% sur la facture.

Si le compte ne répond pas aux critères il faut une autorisation de la comptabilité avant toute facturation.

L'organisation des encaissements comme nous venons de le voir fait intervenir plusieurs personnes selon le caractère de la commande. Celle-ci comporte assez de risque d'autant plus que les encaissements sont effectués par les convoyeurs et en même temps par les vendeurs. Il arrive bien souvent que les sommes ne rentrent pas à temps ; ce qui a un impact sur la trésorerie.

En somme, l'analyse de cette variable nous a permis de voir que CP selon son système d'information permet de savoir ipso facto si une facture est échue ou si le client a atteint son plafond. Ce qui permet de contrôler le poste client.

Cependant il existe des retards dans les encaissements ce qui a un impact sur la gestion prévisionnelle du trésorier.

B/ La gestion de la maîtrise du risque

I -L'appréciation du risque

L'analyse du risque client, comme nous l'avons dit antérieurement, constitue le champ primaire de toute intervention dont la maîtrise est importante.

Cette appréciation nous amène à la recherche d'informations en interne et en externe.

- **En interne**

Les commerciaux sont les personnes bien indiquées pour identifier les premiers risques. Ensuite le service comptable qui tient au jour le jour l'historique des comptes clients.

En effet, les commerciaux étant en collaboration directe avec les clients, sont chargés de prévenir dans l'immédiat tout risque de défaillance relatif aux clients.

Cette tâche n'est pas du tout aisée et il faut avoir de l'expérience et bien connaître les clients. Pour apprécier le risque, ils se basent le plus souvent sur les retards de paiement des clients ainsi que sur le délai de rotation des stocks.

En interne nous avons aussi le service financier plus précisément the account receivable supervisor qui joue un peu le rôle du crédit manager, chargé de la gestion au quotidien des comptes clients. Chaque jour un rapprochement bancaire s'effectue afin de voir s'il y'a des chèques impayés. Des mesures correctives sont automatiquement prises. Aussi la méthode du DSO (days of sales outstanding) qui est un indicateur de maîtrise de risque est utilisée. La mesure du DSO permet à l'entreprise de distinguer l'encours échu de l'encours non échu afin de prendre les dispositions nécessaires.

- **En externe**

Les sources externes en matière d'appréciation de risque se limitent à l'enquête auprès des banques.

II- La création des fichiers clients

Comme nous l'avons vu, Colgate ne vend qu'aux grossistes qui sont 187 dont plus de 85% à terme. C'est une clientèle ciblée à haut risque vu le pourcentage. Il est établi des partenariats avec chaque client. Ce partenariat est relatif aux différentes conditions de ventes. Ainsi, pour créer un fichier client il faut dans un premier temps que le chef de secteur c'est à dire le commercial responsable du secteur dans lequel le demandeur est issu, procède à une enquête afin de déterminer si ce client n'entrave pas à certains règlements (si par exemple son existence peut causer la faillite d'un autre client.) Il fait constituer le dossier par le nouveau client qu'il soumet au Directeur des ventes qui, après des analyses approfondies, jugera si oui ou non le fichier doit être créé.

Si oui le Customer Service se charge de créer la fiche et la soumet aux finances qui analysent les conditions. S'il répond à tous les critères on lui attribue un numéro de compte. Cette attribution lui permet ainsi de passer des commandes. Ce numéro de compte permet à l'entreprise d'avoir tous les mouvements relatifs à ce client.

III- L'attribution du crédit : fixation du montant de l'encours à octroyer au client

Colgate détermine une ligne de crédit pour tous ses clients. Cette attribution de plafond dépend du chiffre d'affaires que le client effectue chaque mois. Plus l'encours est élevé plus l'entreprise prend des risques.

Cependant, toute modification à la hausse ou à la baisse est possible dans le temps.

IV- La balance âgée

Dès qu'une nouvelle commande est faite le réflexe premier devrait être la consultation de la balance en vue de voir si le client a une facture échue ou si la commande ne dépasse pas l'encours autorisé. Le suivi de la balance âgée ne se fait que mensuellement.

V- La couverture du risque

Dans le dossier constitué par le client, il lui ait demandé de fournir des garanties qui généralement se limitent à une lettre de change au niveau des clients nationaux. Au niveau international, il y'a inexistence de garantie. Le processus est cependant en cours.

L'entreprise ne procède pas à une couverture de risque par les tiers
(l'assurance crédit ni à l'affacturage.)

Par contre elle utilise la politique de l'escompte pour rentrer rapidement dans ses fonds.

C / La politique de recouvrement

Le recouvrement s'effectue selon le caractère de la commande.

- **La commande au comptant (espèces ou chèque)**

Celle-ci est très simple et permet à l'entreprise d'entrer dans ses fonds dès que le client procède à l'enlèvement des produits. Celui-ci se présente au customer service où il lui est remis la facture pour le paiement direct à la caisse. Après cette opération on procède à l'allocation et on établit la liste de colisage et il part charger dans les locaux de la SDV.

- **La commande de paiement à la livraison (PAL)**

Dans ce cas, l'entreprise livre au client les produits. Une fois la proforma établie et le colisage effectué, un chauffeur et un convoyeur sont chargés de faire la livraison. Dès que le déchargement est fait, le client doit remettre au convoyeur les sommes dues en espèces ou en chèque selon les informations se trouvant sur le bon de commande et doit signer le BL qui est le bordereau de livraison attestant qu'il est en pleine possession de ses produits commandés.

Le convoyeur une fois dans l'enceinte de la société doit procéder au versement ou au dépôt des sommes ou chèques reçus.

- **La commande à terme**

C'est le cas des ventes à crédit. Il est accordé aux clients des facilités de paiement. Il est fixé avec eux et selon leur capacité de ventes un plafond de crédit. Ils ont ainsi le droit de passer des commandes à tout moment tout en tenant compte du plafond. Ils ne doivent pas dépasser ce plafond. Si cela advient comme nous l'avons déjà expliqué, la commande pour être traitée doit être avisée par les finances avec l'accord du « sales director. »

Le client ne peut pas passer une commande à terme si une de ses factures doit échoir dans les 48 heures (client se trouvant à Dakar), 72 heures (client se trouvant dans les régions), sauf dans le cas où il ferait la promesse ferme de verser les sommes où si le vendeur prend la responsabilité d'encaisser les factures. Au terme de celle-ci le client est tenu de verser cette somme soit en espèces ou en chèque. Le client peut le faire lui-même ou remettre cette somme à son vendeur.

La comptabilité est chargée de déposer les chèques à la banque. Chaque matin la comptabilité se connecte au réseau de la banque pour voir les rapports quotidiens. Deux situations se présentent :

Soit le chèque est payé ou impayé.

- Dans le premier cas, il ne se pose pas de problème.
- Dans le second cas, le service de la comptabilité informe le département des ventes ainsi que le customer service afin que toutes les dispositions soient prises pour qu'une nouvelle commande ne soit pas facturée au client avant que sa situation ne soit réglée. La comptabilité prend le soin de faire les états en vue de savoir le motif de l'impayé qui est le plus souvent un défaut de provision et rarement des signatures non conformes etc.

Le vendeur informé devra rentrer en contact avec le client pour l'encaisser. Un impayé ne peut être encaissé qu'en espèces.

Cependant une dérogation peut être accordée au client qui justifie que c'est une erreur. La comptabilité fait une représentation du même chèque qu'on remet à la banque. Si le chèque revient encore impayé il ne peut être accordé une autre dérogation.

Le contentieux

Si le client fait trois impayés, il est tenu de payer en espèces ses prochaines commandes. Toujours est-il qu'il peut avoir des dérogations. Au cas où le client ne solderait pas dans les 90 jours, on le met dans le groupe des clients douteux. Mais avant, on essaie de trouver un consensus avec lui. Il peut faire des propositions, un moratoire, etc. Au cours de cette période aucune commande ne peut être passée.

Si durant cette période le client respecte son moratoire en soldant, on pourra à nouveau lui fournir des produits, mais avec des paiements en espèces. Il faudra du temps pour qu'il bénéficie d'un crédit et ce avec une dérogation spéciale et avec plus de contraintes.

Cependant, si au terme du moratoire, il n'a pas soldé, CP contacte un avocat ou un huissier qui est chargé de faire le recouvrement et automatiquement on provisionne son compte du montant de la somme qu'il doit.

Ces tableaux suivants décrivent la situation des créances.

Tableau n°5 : Etat des créances douteuses

Intitulés	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires	17 239 494 690	18 454 473 150	21 027 775 360
Créances douteuses	632 869 000	717 850 072	719 160 910
Créances douteuses /CA	3.66	3.88	3.42

Ce tableau nous montre l'évolution des créances douteuses durant les trois années. De 2001 à 2003, l'entreprise a enregistré un fort montant de créances soit plus de 3% du CA. Cette situation s'améliore nettement. Les créances douteuses deviennent de moins en moins importantes en terme de volume. La politique de l'entreprise en terme de suivi de créances devient de plus en plus rigoureuse. Dès que l'entreprise a des doutes concernant un client automatiquement des précautions sont prises (plus de facturation à l'endroit de celui-ci.)

Tableau n°6 : Etats des créances échues non encaissées.

Intitulés	Echéances 30	Echéances 60js	Echéances 90js
2001	326 031 510	107 357 831	368 500 805
2002	208 438 443	34 357 042	11 364 705
2003	69 361 855	18 785 457	20 593 061

Ce tableau décrit parfaitement le retard des paiements. Ces retards ne permettent pas au trésorier de suivre ses prévisions.

D/-Les ratios de gestion

Tableau n°7 : L'évolution des ratios de gestion au cours des trois années au 31/12/

Désignations	2001	2002	2003
Ratio crédit client	$\frac{3\,884\,080\,604}{17\,239\,494\,690} \times 360 = 81\text{js}$	$\frac{3\,081\,094\,177}{21\,776\,838\,820} \times 360 = 51\text{js}$	$\frac{2\,297\,382\,367}{24\,812\,774\,920} \times 360 = 34\text{js}$
Ratio Crédit fournisseur	$\frac{376\,873\,820}{11\,464\,927\,980} \times 360 = 119\text{js}$	$\frac{383\,198\,573}{9\,384\,549\,736} \times 360 = 147\text{js}$	$\frac{316\,480\,898}{11\,480\,021\,910} \times 360 = 100\text{js}$
Ratio de rotation des stocks	$\frac{353\,004\,180}{7\,951\,144\,393} \times 360 = 160\text{js}$	$\frac{319\,404\,090}{5\,621\,303\,449} \times 360 = 205\text{js}$	$\frac{138\,279\,475}{7\,146\,356\,328} \times 360 = 70\text{js}$
- stocks des matières premières	$\frac{49\,207\,195.5}{330\,627\,404} \times 360 = 54\text{js}$	$\frac{51\,417\,446}{488\,127\,823} \times 360 = 37\text{js}$	$\frac{152\,406\,097.5}{623\,449\,837} \times 360 = 89\text{js}$
- stocks marchandises	$\frac{658\,991\,738.5}{7\,951\,144\,393} \times 360 = 30\text{js}$	$\frac{684\,358\,028.5}{7\,724\,224\,525} \times 360 = 31\text{js}$	$\frac{576\,300\,302.5}{8\,808\,475\,044} \times 360 = 23\text{js}$
- stocks des produits finis			

Sources : états financiers (annexes)

Nous constatons que le délai fournisseur est largement supérieur à celui des clients. Aussi un élément capital est que le délai crédit client diminue au fil du temps. De 69 jours en 2001 l'entreprise est passée à 34 jours. Le délai crédit fournisseur a diminué en 2003. L'entreprise rentre dans ses fonds à 34 jours pendant qu'elle paie ses fournisseurs à 100 jours c'est à dire deux mois après les encaissements. En 2003 l'entreprise a négocié des conditions plus intéressantes avec ses fournisseurs.

Cela doit permettre à l'entreprise de mieux maîtriser ses mouvements de trésorerie et surtout d'être à l'abri des problèmes. La rotation des marchandises et des produits finis devient rapide au cours des années. Cela est bien, cependant cette rotation devrait permettre à l'entreprise de faire des encaissements dans le même laps de temps. Ce n'est pas le cas en ce sens que l'entreprise rentre dans ses fonds en moyenne 10 jours après. Cela a un impact sur la trésorerie. Plus les encaissements s'effectuent rapidement plus le trésorier pourrait faire des placements qui lui permettront d'optimiser la trésorerie.

Au terme de cette analyse, nous constatons que CP est une structure en pleine mutation due pour l'essentiel à l'application du credit management. Cette politique permet à l'entreprise de réduire au fur et à mesure le poste clients. Cette réduction lui permet de générer de la liquidité. Cette liquidité contribue à une baisse du besoin de financement et à une amélioration du fond de roulement.

Cependant cette analyse fait ressortir des décalages dans les échéances de règlement des clients, des créances douteuses dont le recouvrement est pratiquement impossible. C'est dans cette perspective que les suggestions suivantes sont formulées.

Section II : Les suggestions

Nos différentes suggestions portent sur l'amélioration de l'application du credit management.

Au regard de nos différentes informations nous préconisons un suivi de l'encours client et le développement de la culture du cash. L'entreprise doit dans cette optique mettre en œuvre un plan d'action.

Mobiliser et sensibiliser la force de vente

La sensibilisation de la force de vente au délai de paiement est le préalable à toute action de réduction durable de l'encours clients. En contact permanent avec les clients, les commerciaux constituent le rouage de communication privilégié permettant à l'entreprise tant de transmettre des messages à ses clients que de recueillir des informations sur leur situation ; les commerciaux ont donc un rôle multiple à jouer dans ce domaine :

- intégrer dans leur négociation la composante « délais de règlement » ;
- être vigilant, lors d'un premier contact avec un client, afin de détecter une éventuelle fragilité ;
- comprendre le processus de paiement des factures fournisseurs en vigueur chez leurs clients ;
- alerter les services administratifs de l'entreprise en cas de signes inquiétants.

Pour jouer pleinement ce rôle, la force de vente devrait avoir été formée ; elle devrait, en particulier, avoir acquis une culture financière minimum lui permettant de comprendre les enjeux économiques liés à la réduction du poste clients ; le calcul du chiffre d'affaires supplémentaire à réaliser pour compenser la défaillance d'un client est un moyen souvent très efficace pour sensibiliser les commerciaux.

- **Clarifier les conditions générales de vente**

Les conditions générales de vente matérialisent le cadre contractuel dans lequel s'effectuent les transactions ; il est indispensable que les clauses soient claires, comprises par les parties et ne puissent pas prêter à difficulté d'interprétation ; en particulier, il est de l'intérêt de chaque contractant de définir avec précision les modalités de facturation, les délais de règlement, les clauses applicables en cas de retard de paiement, ainsi que les clauses pénales et résolutoires.

Des conditions générales de vente précises et non équivoques seront particulièrement utiles en cas d'action judiciaire.

- **Mettre en place une procédure de prévention**

Comme dans toute gestion de risques, la prévention en constitue le volet principal.

En matière de risque clients, la prévention passe inévitablement par :

- exiger des sûretés personnelles (aval ou caution) ou des sûretés réelles (gage.)

- la mise en place d'une assurance-crédit fait également partie de l'arsenal préventif à la disposition du credit manager ; elle peut, dans certains cas, être couplée à des techniques de mobilisation de créances, type affacturage par exemple. Il conviendra de mesurer le rapport coût/bénéfice de ces différentes solutions.

- de mettre en place une procédure de détection et de résolution rapide des litiges, l'entreprise doit se doter d'une organisation interne lui permettant de prendre une décision claire et rapide en cas de situation conflictuelle.

- **La maîtrise du risque**

- Dédier une personne qualifiée (ou une équipe) à cette fonction.

Comme évoqué précédemment, un chantier de réduction du poste clients est un projet d'entreprise, impliquant plusieurs départements de l'entreprise, sous l'impulsion de la direction générale, en pratique, il est néanmoins indispensable de confier à une personne (ou une équipe, selon la taille de l'entreprise ou la difficulté du projet) la responsabilité de la gestion au quotidien du poste clients. Ce poste clé est souvent dénommé « credit manager », selon la terminologie anglo-saxonne.

Ce service constitue l'interface indispensable entre la force de vente et le service financier. Le rôle de ce service est double :

1 - veiller à la qualité des créances de l'entreprise, ce qui implique un travail de prévention en amont de la relation commerciale,

2 - générer le maximum de liquidités du chiffre d'affaires facturé, et ce, le plus rapidement possible ; il s'agit alors de minimiser les pertes sur créances tout en accélérant la rotation du poste clients.

Ses prérogatives pourront être plus ou moins étendues selon l'organisation interne de l'entreprise ; elles comprendront, en tout état de cause, le renseignement pré-commande, la surveillance des comptes clients via les balances âgées, la relance, le suivi des actions contentieuses...

Selon les cas, ce service pourra également être chargé de la fixation des plafonds de crédit, du blocage des comptes à risques...

CONCLUSION GENERALE

Dans une optique statique, la trésorerie d'une entreprise peut être considérée comme un « stock » de monnaie (liquide en caisse ou en banque) d'actifs réalisables (créances et placements à court terme).

Dans une optique dynamique, on peut l'analyser comme un système de stocks et de flux.

L'objectif général est d'arriver à l'équilibre des flux par des ressources de financement au coût le plus bas et des emplois à la rentabilité la plus élevée. Un objectif plus ambitieux est de rechercher un stock nul en permanence, une « trésorerie zéro » pour éviter des coûts de financement et ne pas laisser des emplois inactifs.

Toute activité commerciale entraîne un risque permanent, depuis la prospection d'un marché jusqu'à l'encaissement final. L'entreprise doit donc identifier la nature du risque inhérent à chaque stade de la commercialisation et mettre en œuvre l'outil adapté.

Cette analyse nous a permis de comprendre que les problèmes de liquidités auxquelles l'entreprise est confrontée sont en majorité fonction de la gestion du poste clients. Face à cette situation CP a opté pour l'application du credit management qui leur permet de mieux gérer les créances. Cette politique permet à l'entreprise d'optimiser sa trésorerie.

Il est donc important pour l'entreprise de bien maîtriser la gestion du poste clients qui nécessite l'amélioration de l'application du credit management qui demeure aujourd'hui l'une des armes de prévention des risques des entreprises.

Toutefois il faut dire que la meilleure prévention du risque commercial reste la qualité de la prospection, la fiabilité des études de marché et des tests de produits qui évitent des déconvenues auprès de la clientèle

Une action efficace sur l'encours clients suppose, avant tout, de sécuriser tous les maillons de la chaîne liant l'entreprise à son client.

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages

- ❖ **Axelle LACADIE** et **Olivier Rousseau**, *Crédit Management, Gérer le Risque Client*, édition Economica ,1996.
- ❖ **Christian MARMUSSE**, *Gestion de Trésorerie*, Vuibert d'entreprise, 1992.
- ❖ **Dominique LEDOUBLE**, Expert et décideur, *Le magazine de l'ordre des experts comptables pour les entreprises* (France) , mai 1998.
- ❖ **Elie COHEN**, *Dictionnaire de Gestion* 3^{ème} édition 2001, Dictionnaires des repères.
- ❖ **François De Barolet** et **Pierre Boulmer**, *La Trésorerie des Entreprises*, 2^{ème} édition Dunod entreprise 1986.
- ❖ **Gérard CHARREAUX**, *Gestion Financière*, litec 1989.
- ❖ **Jean Jacques SCHAEER**, *Le Check de la PME*, Les éditions d'organisations 1989.
- ❖ **Philippe Rousselot**, **Jean-François VERDIE**, *La gestion de trésorerie*, DUNOD, Paris, 1999.
- ❖ **Pierre VERNIMMEN**: Finance d'Entreprise ; éd. Dalloz 1977.
- ❖ **Stéphane GRIFFITHS** et **Jean Guy DECOS** : Gestion Financière ; éd. d'Organisation 1999.
- ❖ **Yvon GASSE** et **Camille CARRIER**, *Gestion de l'Entreprise africaine*, édition PUM 1994.

II - Mémoires

- ❖ **Amadou Abdou WAZIRI** : *Analyse de l'impact de la situation Financière de l'Office National de la Poste et de l'Epargne(O.N.P.E) sur la liquidité des services Financiers Postaux (S.F.P)*, Mémoire de fin d'études, DSGE/CESAG, Dakar 2002.
- ❖ **Mme Fougou Zeïnabou TANKO** : *les excédents de la Trésorerie, quelles décisions de placement à court terme, pour une entreprise de la zone de l'UEMOA : cas de la SONITEL*, Mémoire de fin de cycle, DSGE/MBA 2003
- ❖ **Landri IPOULI** : *la Gestion du poste client dans les PME, un moyen d'amélioration de la trésorerie : Cas de la société sénégalaise d'Impressions*, Mémoire fin d'études, DSGE/CESAG, Dakar 2001.

III- Autres

[Htt://www.village-justice.com/espace-recouvrement/articles/credit-managers.shtml](http://www.village-justice.com/espace-recouvrement/articles/credit-managers.shtml) du 04/06/2004

GUIDE D'ENTRETIEN

Nous vous remercions de votre disponibilité, vos réponses, seront d'une contribution appréciable dans nos recherches de solutions pouvant améliorer la trésorerie de votre société.

- 1) Pensez-vous que la gestion du poste clients peut améliorer la trésorerie de votre société ? Oui / Non
- 2) Quels sont les outils que vous utilisez pour mieux gérer ce poste client ?
- 3) Selon vous à qui incombe la responsabilité de cette gestion ?
 - au commercial
 - au comptable des comptes clients
 - au financier
 - ou autre personne
- 4) Déterminez-vous un encours maximum pour chaque client ?
 - jamais
 - rarement
 - souvent
 - très souvent
- 5) Appréciez-vous le risque que présente le client ? Oui / Non
Si oui, quels moyens utilisez-vous ?
- 6) Pensez-vous que la marge des produits sur la vente à crédit est :
 - sans importance
 - assez importante
 - très importante
- 7) Quels sont les délais de règlements que vous accordez à vos clients :

- 30 jours
- 60 jours
- 90 jours
- autres

8) Pensez vous que votre situation de trésorerie est due à des créances impayées ? Oui / Non

9) Si oui comment identifiez- vous les impayés ?

10) Selon vous, le suivi des comptes client est :

- sans importance
- assez important
- très important
-

11) Utilisez-vous les études des ratios pour apprécier le risque de vos clients ?
Oui / Non

12) Pensez-vous que les garanties pour la vente à crédit sont :

- pas nécessaire
- assez nécessaire
- très nécessaire
-

13) Exigez-vous des garanties lors des ventes des produits ?

- jamais
- rarement
- souvent
- très souvent

14) Acceptez-vous des nouvelles commandes auxquelles ajoutées à l'encours dépassent le plafond d'encours autorisé ? Oui / Non

15) Pensez-vous que ce couvrir contre le risque d'insolvabilité des clients est :

- sans importance

- assez important
- très important

16) Pensez-vous externaliser le recouvrement des créances ? Oui / Non

17) Quels sont les moyens que vous utilisez pour la relance des clients ?

18) Aviez-vous gains de cause après la décision du tribunal sur les contentieux ?

- jamais
- souvent
- très souvent

19) Selon vous le recours au contentieux paraît plus sécurisant pour recouvrer vos créances :

- non
- peut-être
- tout a fait
- entièrement

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise: COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2002

Durée (en mois):

Réf.	ACTIF	Exercice 2002			2001
		Brut	Amort./Prov.	Net	Net
	ACTIF IMMOBILISE (I)				
AA	Charges immobilisées				
AB	Frais d'établissement et charges à répartir	2 502 187		2 502 187	2 502 187
AC	Primes de remboursement des obligations			0	0
AD	Immobilisations incorporelles				
AE	Frais de recherche et de développement			0	0
AF	Brevets, licences, logiciels	481 743 493	261 707 472	220 036 021	465 704 106
AG	Fonds commercial	21 903 850		21 903 850	21 903 850
AH	Autres immobilisations incorporelles			0	0
AI	Immobilisations corporelles				
AJ	Terrains	145 970 400		145 970 400	145 970 400
AK	Bâtiments	1 408 645 006	931 808 108	476 836 898	533 341 020
AL	Installations et agencements	142 798 264	0	142 798 264	66 665 231
AM	Matériel	13 961 722 913	7 639 530 052	6 322 192 861	6 703 656 370
AN	Matériel de transport	812 920 915	669 005 658	143 915 257	223 340 946
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisations			0	0
AQ	Immobilisations financières			0	0
AR	Titres de participation	0		0	0
AS	Autres immobilisations financières	258 461 387		258 461 387	295 610 174
AW	(I) dont H.A.O.: Brut Net.....				
AZ	TOTAL ACTIF IMMOBILISE (I)	17 236 668 415	9 502 051 290	7 734 617 125	8 458 694 284

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise: COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2002

Durée (en mois):

Réf.	ACTIF	Exercice 2002			2001
		Brut	Amort./Prov.	Net	Net
AZ	Report total Actif immobilisé	17 236 668 415	9 502 051 290	7 734 617 125	8 458 694 284
ACTIF CIRCULANT					
BA	Actif circulant H.A.O.				
BB	Stocks				
BC	Marchandises	24 159 443		24 159 443	78 675 449
BD	Matières premières et autres approvisionnements	2 929 835 356	164 943 338	2 764 892 018	3 623 189 791
BE	En-cours	192 360 947		192 360 947	149 671 619
BF	Produits fabriqués	736 392 243		736 392 243	632 323 814
BG	Créances et emplois assimilés			0	0
BH	Fournisseurs, avances versées	17 894 421		17 894 421	47 898 387
BI	Clients	3 081 094 177	708 481 999	2 372 612 178	3 165 911 594
BJ	Autres créances	595 199 210	202 079 039	393 120 171	606 476 293
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)	7 576 935 797	1 075 504 376	6 501 431 421	8 304 146 947
TRESORERIE - ACTIF					
BQ	Titres de placement				
BR	Valeurs à encaisser				0
BS	Banques, chèques postaux, caisse	250 530 023		250 530 023	228 608 238
BT	TOTAL TRESORERIE ACTIF (III)	250 530 023	0	250 530 023	228 608 238
BU	Ecarts de conversion - Actif (IV) (perte probable de change)	3 202 296		3 202 296	
BZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)	25 067 336 531	10 577 555 666	14 489 780 865	16 991 449 469

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise:

COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2002

Durée (en mois):

Réf.	PASSIF	Exercice 2002	Exercice 2001
	CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES		
CA	Capital	1 250 000 000	1 250 000 000
CB	Actionnaires capital non appelé		
CC	Primes et Réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion		
CE	Ecart de réévaluation	145 714 537	180 650 889
CF	Réserves indisponibles	250 000 000	250 000 000
CG	Réserves libres	66 273 772	66 273 772
CH	Report à nouveau	1 603 714 457	4 264 684 497
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	(663 364 922)	(2 660 970 041)
CK	Autres capitaux propres	0	
CL	Subventions d'investissement		
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés		
CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	2 652 337 844	3 350 639 117
	DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (I)		
DA	Emprunts	0	0
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	0	
DC	Dettes financières diverses	0	92 475 548
DD	Provisions financières pour risques et charges	496 113 105	454 670 902
DE	(I) dont H.A.O.:		
DF	TOTAL DETTES FINANCIERES (II)	496 113 105	547 146 450
DG	TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)	3 148 450 949	3 897 785 567

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise: COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2002

Durée (en mois):

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2002	Exercice 2001
	Report Total ressources stables	3 148 450 949	3 897 785 567
PASSIF CIRCULANT			
DH	Dettes circulantes et ressources assimilées H.A.O.		
DI	Clients, avances reçues	2 545 464	0
DJ	Fournisseurs d'exploitation	3 831 985 738	3 768 738 200
DK	Dettes fiscales	80 179 710	117 860 023
DL	Dettes sociales	281 159 770	192 791 047
DM	Autres dettes	809 798 520	750 106 844
DN	Risques provisionnés	421 704 830	14 000 000
DP	TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)	5 427 374 032	4 843 496 114
TRESORERIE - PASSIF			
DQ	Banques, crédits d'escompte		
DR	Banques, crédits de trésorerie	5 769 774 861	8 250 167 788
DS	Banques, découverts	0	
DT	TOTAL TRESORERIE PASSIF (IV)	5 769 774 861	8 250 167 788
DV	Ecarts de conversion - Passif (V) (gain probable de change)	144 181 023	0
DZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV + V)	14 489 780 865	16 991 449 469

COMPTE D RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise: COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3 Exercice clos le: 31/12/2002 Durée (en mois): 12

Réf.	CHARGES (1re partie)	Exercice 2002	Exercice 2001
	ACTIVITE D'EXPLOITATION		
RA	Achats de marchandises	317 434 332	105 030 277
RB	- Variation de stocks (- ou +) (Marge brute sur marchandises voir TB)	170 693 491	225 597 127
RC	Achats de matières premières et fournitures liées	6 674 263 987	8 362 649 714
RD	- Variation de stocks (- ou +) (Marge brute sur marchandises voir TG)	1 052 960 538	(411 505 321)
RE	Autres achats	961 309 932	1 248 360 667
RH	- Variation de stocks (- ou +)	1 737 101 554	1 542 846 347
RI	Transports	247 664 891	399 849 465
RJ	Services extérieurs	3 082 828 375	3 297 624 145
RK	Impôts et taxes	278 215 940	306 536 810
RL	Autres charges (Valeur ajoutée voir TN)	498 657 554	18 585 050
RP	Charges de personnel (1) (1) dont personnel extérieur /	2 838 495 307	3 241 858 157
RQ	(Excédent brut d'exploitation TQ)		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	803 464 244	1 003 173 531
RW	Total des charges d'exploitation	18 663 090 145	19 340 605 969
	(Résultat d'exploitation voir TX)		

COMPTE DE RESULTAT

COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Dénomination sociale de l'entreprise:

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

Durée (en mois): 12

° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2002

Réf.	CHARGES (2e partie)	Exercice 2002	Exercice 2001
RW	Report Totaldes charges d'exploitatio	18 663 090 145	19 340 605 969
	ACTIVITE FINANCIERE		
SA	Frais financiers	463 474 745	553 485 804
SC	Pertes de change	-	39 295 279
SD	Dotations aux amortissements et aux provisions	-	
SF	Total des charges financières	463 474 745	592 781 083
	<i>(Résultat financier voir UG)</i>		
SH	Total des charges des activités ordinaires	19 126 564 890	19 933 387 052
	<i>(Résultat des activités ordinaires voir UI)</i>		
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)		
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations	277 883 264	974 270
SL	Charges H.A.O.	-	-
SM	Dotations H.A.O.	-	-
SO	Total charges H.A.O.	277 883 264	974 270
	<i>(Résultat H.A.O. voir UP)</i>		
SQ	Participation des travailleurs		
SR	Impôts sur le résultat	1 000 000	1 000 000
SS	Total participation et impôts	1 000 000	1 000 000
ST	TOTAL GENERAL DES CHARGES	19 405 448 154	19 935 361 322
	<i>(Résultat net voir UZ)</i>		

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise:

COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G; Exercice clos le: 31/12/2002

Durée (en mois): 12

Réf.	PRODUITS (1re partie)	Exercice 2002	Exercice 2001
TA	ACTIVITE D'EXPLOITATION		
	Ventes de marchandises	692 473 998	375 243 318
TB	MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES	204 346 175	44 615 914
TC	Ventes de produits fabriqués	17 587 311 628	16 692 396 654
TD	Travaux, services vendus	130 108 749	171 084 821
TE	Production stockée (ou déstockage) (+ ou -)	183 344 166	(31 087 876)
TF	Production immobilisée	-	-
TG	MARGE BRUTE SUR MATIERES	10 173 540 018	8 881 249 206
TH	Produits accessoires	45 053 780	769 900
TI	CHIFFRE D'AFFAIRES (1) (TA+TC+TD+TH)		
TJ	(1) dont à l'exportation /		
TK	Subventions d'exploitation	-	1 974 223
TL	Autres produits	-	-
TN	VALEUR AJOUTEE	3 617 161 727	2 114 806 759
TQ	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	778 666 420	(1 127 051 398)
TS	Reprises de provisions	-	-
TT	Transferts de charges	-	-
TW	Total des produits d'exploitation	18 638 292 321	17 210 381 040
TX	RESULTAT D'EXPLOITATION Bénéfice (+); Perte (-)	778 666 420	(2 130 224 929)

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise:

COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2001

Durée (en mois):

Réf.	ACTIF	Exercice 2001			2000
		Brut	Amort./Prov.	Net	Net
	ACTIF IMMOBILISE (I)				
AA	Charges immobilisées				
AB	Frais d'établissement et charges à répartir	2 502 187		2 502 187	2 502 187
AC	Primes de remboursement des obligations			0	0
AD	Immobilisations incorporelles				
AE	Frais de recherche et de développement			0	0
AF	Brevets, licences, logiciels	465 704 106		465 704 106	465 637 736
AG	Fonds commercial	21 903 850		21 903 850	21 903 850
AH	Autres immobilisations incorporelles			0	0
AI	Immobilisations corporelles				
AJ	Terrains	145 970 400		145 970 400	145 970 400
AK	Bâtiments	1 403 277 006	869 935 986	533 341 020	580 034 731
AL	Installations et agencements	95 430 017	28 764 786	66 665 231	69 268 371
AM	Matériel	14 019 532 851	7 315 876 481	6 703 656 370	6 972 948 104
AN	Matériel de transport	869 310 306	645 969 360	223 340 946	311 917 113
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisations			0	0
AQ	Immobilisations financières			0	0
AR	Titres de participation	0		0	0
AS	Autres immobilisations financières	295 610 174		295 610 174	325 905 537
AW	(I) dont H.A.O.: Brut Net.....				
AZ	TOTAL ACTIF IMMOBILISE (I)	17 319 240 897	8 860 546 613	8 458 694 284	8 896 088 029

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise: COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2001

Durée (en mois):

Réf.	ACTIF	Exercice 2001			2000
		Brut	Amort./Prov.	Net	Net
AZ	Report total Actif immobilisé	17 319 240 897	8 860 546 613	8 458 694 284	8 896 088 029
ACTIF CIRCULANT					
BA	Actif circulant H.A.O.				
BB	Stocks				
BC	Marchandises	78 675 449		78 675 449	19 738 942
BD	Matières premières et autres approvisionnements	3 784 954 673	161 764 882	3 623 189 791	3 436 893 827
BE	En-cours	149 671 619		149 671 619	171 913 720
BF	Produits fabriqués	632 323 814		632 323 814	685 659 663
BG	Créances et emplois assimilés			0	0
BH	Fournisseurs, avances versées	47 898 387		47 898 387	77 180 120
BI	Clients	3 884 080 604	718 169 010	3 165 911 594	2 628 366 581
BJ	Autres créances	808 555 332	202 079 039	606 476 293	1 071 949 994
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)	9 386 159 878	1 082 012 931	8 304 146 947	8 091 702 847
TRESORERIE - ACTIF					
BQ	Titres de placement				
BR	Valeurs à encaisser				0
BS	Banques, chèques postaux, caisse	228 608 238		228 608 238	732 747 457
BT	TOTAL TRESORERIE ACTIF (III)	228 608 238	0	228 608 238	732 747 457
BU	Ecarts de conversion - Actif (IV) (perte probable de change)				
BZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)	26 934 009 013	9 942 559 544	16 991 449 469	17 720 538 333

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise: **COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA**

Sigle usuel: **CPS / NSOA**

Adresse: **Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR**

N° d'identification fiscale: **NINEA 0018 409 2G3**

Exercice clos le: **31/12/2001**

Durée (en mois):

Réf.	PASSIF	Exercice 2001	Exercice 2000
	CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES		
CA	Capital		
CB	Actionnaires capital non appelé -	1 250 000 000	1 250 000 000
CC	Primes et Réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion		
CE	Ecart de réévaluation	180 650 889	223 291 663
CF	Réserves indisponibles	250 000 000	250 000 000
CG	Réserves libres	66 273 772	66 273 772
CH	Report à nouveau + ou -	4 264 684 497	5 049 162 419
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	(2 660 970 041)	(784 477 922)
CK	Autres capitaux propres	0	
CL	Subventions d'investissement		
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés		
CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	3 350 639 117	6 054 249 932
	DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (I)		
DA	Emprunts	0	0
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	0	
DC	Dettes financières diverses	92 475 548	95 843 817
DD	Provisions financières pour risques et charges	454 670 902	411 432 258
DE	(I) dont H.A.O.:		
DF	TOTAL DETTES FINANCIERES (II)	547 146 450	507 276 075
DG	TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)	3 897 785 567	6 561 526 007

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise: COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2001

Durée (en mois):

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2001	Exercice 2000
	Report Total ressources stables	3 897 785 567	6 561 526 007
PASSIF CIRCULANT			
DH	Dettes circulantes et ressources assimilées H.A.O.		
DI	Clients, avances reçues	0	0
DJ	Fournisseurs d'exploitation	3 768 738 200	1 709 032 307
DK	Dettes fiscales	117 860 023	90 375 294
DL	Dettes sociales	192 791 047	163 348 755
DM	Autres dettes	750 106 844	1 002 601 281
DN	Risques provisionnés	14 000 000	0
DP	TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)	4 843 496 114	2 965 357 637
TRESORERIE - PASSIF			
DQ	Banques, crédits d'escompte		
DR	Banques, crédits de trésorerie	8 250 167 788	8 193 654 689
DS	Banques, découverts	0	
DT	TOTAL TRESORERIE PASSIF (IV)	8 250 167 788	8 193 654 689
DV	Ecarts de conversion - Passif (V) (gain probable de change)	0	
DZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV + V)	16 991 449 469	17 720 538 333

COMPTE D RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise: COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

dresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2002

Durée (en mois): 12

Ref	PRODUITS (2e partie)	Exercice 2002	Exercice 2001
TW	Report Total des produits d'exploitation	18 638 292 321	17 210 381 040
ACTIVITE FINANCIERE			
UA	Revenus financiers	5 716 112	6 975 020
UC	Gains de change	54 425 325	54 717 722
UD	Reprises de provisions	-	-
UE	Transferts de charges	-	-
UF	Total des produits financiers	60 141 437	61 692 742
UG	RESULTAT FINANCIER (+ ou -)	(403 333 308)	(531 088 341)
UH	Total des produits des activités ordinaires	18 698 433 758	17 272 073 782
UI	RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (1)		
	(+ ou -)	(428 131 132)	(2 661 313 270)
UJ	(1) dont impôt correspondant /		
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)		
UK	Produits des cessions d'immobilisations	43 649 473	2 317 499
UL	Produits H.A.O.	-	-
UM	Reprises H.A.O.	-	-
UN	Transferts de charges	-	-
UO	Total des produits H.A.O.	43 649 473	2 317 499
UP	RESULTAT H.A.O. (+ ou -)	(234 233 791)	1 343 229
UT	TOTAL GENERAL DES PRODUITS	18 742 083 231	17 274 391 281
UZ	RESULTAT NET	(663 364 923)	(2 660 970 041)
	Bénéfice (+); Perte (-)		

COMPTE D RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise:

COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3 Exercice clos le: 31/12 Durée (en mois): 12

Réf.	CHARGES (1re partie)	Exercice 2001	Exercice 2000
	ACTIVITE D'EXPLOITATION		
RA	Achats de marchandises	105 030 277	23 883 193
RB	- Variation de stocks (- ou +) (Marge brute sur marchandises voir TB)	225 597 127	206 433 095
RC	Achats de matières premières et fournitures liées	8 362 649 714	8 171 666 181
RD	- Variation de stocks (- ou +) (Marge brute sur marchandises voir TG)	(411 505 321)	693 477 640
RE	Autres achats	1 248 360 667	1 310 278 398
RH	- Variation de stocks (- ou +)	1 542 846 347	1 312 418 215
RI	Transports	399 849 465	329 012 430
RJ	Services extérieurs	3 297 624 145	3 340 080 763
RK	Impôts et taxes	306 536 810	263 504 598
RL	Autres charges (Valeur ajoutée voir TN)	18 585 050	68 208 124
RP	Charges de personnel (1) (1) dont personnel extérieur /	3 241 858 157	2 579 088 561
RQ	(Excédent brut d'exploitation TQ)		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	1 003 173 531	933 805 901
RW	Total des charges d'exploitation	19 340 605 969	19 231 857 099
	(Résultat d'exploitation voir TX)		

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise: COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G; Exercice clos le: 31/12/2001

Durée (en mois): 12

Réf.	PRODUITS (1re partie)	Exercice 2001	Exercice 2000
TA	ACTIVITE D'EXPLOITATION		
TA	Ventes de marchandises	375 243 318	256 618 448
TB	MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES	44 615 914	26 302 160
TC	Ventes de produits fabriqués	16 692 396 654	18 752 395 529
TD	Travaux, services vendus	171 084 821	77 506 049
TE	Production stockée (ou déstockage)	(31 087 876)	(37 095 550)
TF	Production immobilisée	-	-
TG	MARGE BRUTE SUR MATIERES	8 881 249 206	9 927 662 207
TH	Produits accessoires	769 900	194 675
TI	CHIFFRE D'AFFAIRES (1) (TA+TC+TD+TH)		
TJ	(1) dont à l'exportation		
TK	Subventions d'exploitation		
TL	Autres produits	1 974 223	103 626 657
TN	VALEUR AJOUTEE	2 114 806 759	3 434 283 171
TQ	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	(1 127 051 398)	855 194 610
TS	Reprises de provisions	-	-
TT	Transferts de charges	-	-
TW	Total des produits d'exploitation	17 210 381 040	19 153 245 808
TX	RESULTAT D'EXPLOITATION	(2 130 224 929)	(78 611 291)
	Bénéfice (+); Perte (-)		

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise:

COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

Durée (en mois): 12

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2001

Réf.	CHARGES (2e partie)	Exercice 2001	Exercice 2000
RW	Report Totaldes charges d'exploitation	19 340 605 969	19 702 825 006
ACTIVITE FINANCIERE			
SA	Frais financiers	553 485 804	564 241 071
SC	Pertes de change	39 295 279	145 135 765
SD	Dotations aux amortissements et aux provisions	-	
SF	Total des charges financières	592 781 083	709 376 836
	<i>(Résultat financier voir UG)</i>		
SH	Total des charges des activités ordinaires	19 933 387 052	19 941 233 935
	<i>(Résultat des activités ordinaires voir UI)</i>		
HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)			
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations	974 270	
SL	Charges H.A.O.	-	12 569 047
SM	Dotations H.A.O.	-	55 288 394
SO	Total charges H.A.O.	974 270	67 857 441
	<i>(Résultat H.A.O. voir UP)</i>		
SQ	Participation des travailleurs		
SR	Impôts sur le résultat	1 000 000	1 000 000
SS	Total participation et impôts	1 000 000	1 000 000
ST	TOTAL GENERAL DES CHARGES	19 935 361 322	20 010 091 376
	<i>(Résultat net voir UZ)</i>		

COMPTE D RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise: COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2001

Durée (en mois):

12

Ref	PRODUITS (2e partie)	Exercice 2001	Exercice 2000
TW	Report Total des produits d'exploitation	17 210 381 040	19 153 245 808
ACTIVITE FINANCIERE			
UA	Revenus financiers	6 975 020	-
UC	Gains de change	54 717 722	-
UD	Reprises de provisions	-	-
UE	Transferts de charges	-	-
UF	Total des produits financiers	61 692 742	-
UG	RESULTAT FINANCIER (+ ou -)	(531 088 341)	(709 376 836)
UH	Total des produits des activités ordinaires	17 272 073 782	19 153 245 808
UI	RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (1)		
	(+ ou -)	(2 661 313 270)	(787 988 127)
UJ	(1) dont impôt correspondant /		
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)		
UK	Produits des cessions d'immobilisations	2 317 499	
UL	Produits H.A.O.	-	17 079 252
UM	Reprises H.A.O.	-	55 288 394
UN	Transferts de charges	-	-
UO	Total des produits H.A.O.	2 317 499	72 367 646
UP	RESULTAT H.A.O. (+ ou -)	1 343 229	4 510 205
UT	TOTAL GENERAL DES PRODUITS	17 274 391 281	19 225 613 454
UZ	RESULTAT NET	(2 660 970 041)	(784 477 922)
	Bénéfice (+); Perte (-)		

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise: COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2003

Durée (en mois):

Réf.	ACTIF	Exercice 2003			2002
		Brut	Amort./Prov.	Net	Net
	ACTIF IMMOBILISE (I)				
AA	Charges immobilisées				
AB	Frais d'établissement et charges à répartir	0		0	2 502 187
AC	Primes de remboursement des obligations			0	0
AD	Immobilisations incorporelles				
AE	Frais de recherche et de développement			0	0
AF	Brevets, licences, logiciels	516 554 161	354 350 325	162 203 836	220 036 021
AG	Fonds commercial	21 903 850		21 903 850	21 903 850
AH	Autres immobilisations incorporelles			0	0
AI	Immobilisations corporelles				
AJ	Terrains	145 970 400		145 970 400	145 970 400
AK	Bâtiments	1 398 151 305	956 973 006	441 178 299	476 836 898
AL	Installations et agencements	143 679 714	23 170 711	120 509 003	142 798 264
AM	Matériel	14 032 298 290	8 070 992 184	5 961 306 106	6 322 192 861
AN	Matériel de transport	730 016 399	662 173 910	67 842 489	143 915 257
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisations			0	0
AQ	Immobilisations financières			0	0
AR	Titres de participation	0		0	0
AS	Autres immobilisations financières	191 401 522		191 401 522	258 461 387
AW	(I) dont H.A.O.: Brut Net.....				
AZ	TOTAL ACTIF IMMOBILISE (I)	17 179 975 641	10 067 660 136	7 112 315 505	7 734 617 125

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise: COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2003

Durée (en mois): 1

Réf.	ACTIF	Exercice 2003			2002
		Brut	Amort./Prov.	Net	Net
AZ	Report total Actif immobilisé	17 179 975 641	10 067 660 136	7 112 315 505	7 734 617 125
ACTIF CIRCULANT					
BA	Actif circulant H.A.O.				
BB	Stocks				
BC	Marchandises	280 652 752		280 652 752	24 159 443
BD	Matières premières et autres approvisionnements	2 073 739 338	284 043 641	1 789 695 697	2 764 892 018
BE	En-cours	124 282 335		124 282 335	192 360 947
BF	Produits fabriqués	416 208 362		416 208 362	736 392 243
BG	Créances et emplois assimilés			0	0
BH	Fournisseurs, avances versées	0		0	17 894 421
BI	Clients	2 295 204 733	728 116 451	1 567 088 282	2 372 612 178
BJ	Autres créances	510 033 170	233 872 167	276 161 003	393 120 171
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)	5 700 120 690	1 246 032 259	4 454 088 431	6 501 431 421
TRESORERIE - ACTIF					
BQ	Titres de placement				
BR	Valeurs à encaisser				0
BS	Banques, chèques postaux, caisse	566 266 551		566 266 551	250 530 023
BT	TOTAL TRESORERIE ACTIF (III)	566 266 551	0	566 266 551	250 530 023
BU	Ecarts de conversion - Actif (IV) (perte probable de change)	5 433 555		5 433 555	3 202 296
BZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)	23 451 796 437	11 313 692 395	12 138 104 042	14 489 780 865

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise: COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2003

Durée (en mois):

Réf.	PASSIF	Exercice 2003	Exercice 2002
	CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES		
CA	Capital		
CB	Actionnaires capital non appelé -	1 250 000 000	1 250 000 000
CC	Primes et Réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion		
CE	Ecart de réévaluation	111 932 913	145 714 537
CF	Réserves indisponibles	250 000 000	250 000 000
CG	Réserves libres	66 273 772	66 273 772
CH	Report à nouveau + ou -	940 349 535	1 603 714 457
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	1 379 130 489	(663 364 922)
CK	Autres capitaux propres	0	
CL	Subventions d'investissement		
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés		
CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	3 997 686 709	2 652 337 844
	DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (I)		
DA	Emprunts	0	0
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	0	
DC	Dettes financières diverses	0	0
DD	Provisions financières pour risques et charges	496 168 027	698 113 105
DE	(I) dont H.A.O.:		
DF	TOTAL DETTES FINANCIERES (II)	496 168 027	698 113 105
DG	TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)	4 493 854 736	3 350 450 949

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise:

COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2003

Durée (en mois):

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2003	Exercice 2002
	Report Total ressources stables	4 493 854 736	3 350 450 949
PASSIF CIRCULANT			
DH	Dettes circulantes et ressources assimilées H.A.O.		
DI	Clients, avances reçues	0	2 545 464
DJ	Fournisseurs d'exploitation	3 164 808 988	3 831 985 738
DK	Dettes fiscales	52 036 708	80 179 710
DL	Dettes sociales	524 622 671	281 159 770
DM	Autres dettes	401 576 739	809 798 520
DN	Risques provisionnés	247 643 750	219 704 830
DP	TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)	4 390 688 856	5 225 374 032
TRESORERIE - PASSIF			
DQ	Banques, crédits d'escompte		
DR	Banques, crédits de trésorerie	3 153 265 567	5 769 774 861
DS	Banques, découverts	0	
DT	TOTAL TRESORERIE PASSIF (IV)	3 153 265 567	5 769 774 861
DV	Ecart de conversion - Passif (V) (gain probable de change)	100 294 883	144 181 023
DZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV + V)	12 138 104 042	14 489 780 865

COMPTE D RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise:

COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3 Exercice clos le: 31/12/2003

Durée (en mois): 12

Réf.	CHARGES (1re partie)	Exercice 2003	Exercice 2002
	ACTIVITE D'EXPLOITATION		
RA	Achats de marchandises	415 087 079	317 434 332
RB	- Variation de stocks (- ou +) (Marge brute sur marchandises voir TB)	208 362 758	170 693 491
RC	Achats de matières premières et fournitures liées	7 977 415 686	6 674 263 987
RD	- Variation de stocks (- ou +) (Marge brute sur marchandises voir TG)	831 059 358	1 052 960 538
RE	Autres achats	1 209 988 745	961 309 932
RH	- Variation de stocks (- ou +)	1 445 729 511	1 737 101 554
RI	Transports	315 075 410	247 664 891
RJ	Services extérieurs	2 878 935 197	3 082 828 375
RK	Impôts et taxes	271 457 930	278 215 940
RL	Autres charges (Valeur ajoutée voir TN)	209 753 885	498 657 554
RP	Charges de personnel (1) (1) dont personnel extérieur /	2 975 722 223	2 838 495 307
RQ	(Excédent brut d'exploitation TQ)		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	949 721 022	803 464 244
RW	Total des charges d'exploitation	19 688 308 804	18 663 090 145
	(Résultat d'exploitation voir TX)		

COMPTE DE RESULTAT

COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Signature: CPS / NSOA

Dénomination sociale de l'entreprise:

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

Durée (en mois): 12

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G3

Exercice clos le: 31/12/2003

Réf.	CHARGES (2e partie)	Exercice 2003	Exercice 2002
RW	Report Totaldes charges d'exploitatio	19 688 308 804	18 663 090 145
	ACTIVITE FINANCIERE		
SA	Frais financiers	390 346 090	463 474 745
SC	Pertes de change	700 658	-
SD	Dotations aux amortissements et aux provisions	-	-
SF	Total des charges financières	391 046 748	463 474 745
	(Résultat financier voir UG)		
SH	Total des charges des activités ordinaires	20 079 355 552	19 126 564 890
	(Résultat des activités ordinaires voir UI)		
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)		
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations	32 972 232	277 883 264
SL	Charges H.A.O.	33 781 624	-
SM	Dotations H.A.O.	-	-
SO	Total charges H.A.O.	66 753 856	277 883 264
	(Résultat H.A.O. voir UP)		
SQ	Participation des travailleurs		
SR	Impôts sur le résultat	-	1 000 000
SS	Total participation et impôts	-	1 000 000
ST	TOTAL GENERAL DES CHARGES	20 146 109 408	19 405 448 154
	(Résultat net voir UZ)		

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise: COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA

Sigle usuel: CPS / NSOA

Adresse: Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR

N° d'identification fiscale: NINEA 0018 409 2G; Exercice clos le: 31/12/2003

Durée (en mois): 12

Réf.	PRODUITS (1re partie)	Exercice 2003	Exercice 2002
	ACTIVITE D'EXPLOITATION		
TA	Ventes de marchandises	1 113 546 668	692 473 998
TB	<i>MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES</i> 490 096 831 204 346 175		
TC	Ventes de produits fabriqués	19 756 315 593	17 587 311 628
TD	Travaux, services vendus	157 913 103	130 108 749
TE	Production stockée (ou déstockage) (+ ou -)	(185 719 900)	183 344 166
TF	Production immobilisée	-	-
TG	<i>MARGE BRUTE SUR MATIERES</i> 10 920 033 752 10 173 540 018		
TH	Produits accessoires	166 631 243	45 053 780
TI	CHIFFRE D'AFFAIRES (1) (TA+TC+TD+TH)		
TJ	(1) dont à l'exportation /		
TK	Subventions d'exploitation	-	-
TL	Autres produits	-	-
TN	<i>VALEUR AJOUTEE</i> 5 245 821 148 3 617 161 727		
TQ	<i>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</i> 2 270 098 925 778 666 420		
TS	Reprises de provisions	-	-
TT	Transferts de charges	-	-
TW	Total des produits d'exploitation	21 008 686 707	18 638 292 321
TX	<i>RESULTAT D'EXPLOITATION</i> 1 320 377 903 (24 797 824) Bénéfice (+); Perte (-)		

COMPTE D RESULTATDénomination sociale de l'entreprise: **COLGATE PALMOLIVE - SENEGAL / NSOA**Sigle usuel: **CPS / NSOA**Adresse: **Km 2 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar B.P. 191 DAKAR**N° d'identification fiscale: **NINEA 0018 409 2G3**Exercice clos le: **31/12/2003**Durée (en mois): **12**

Ref	PRODUITS (2e partie)	Exercice 2003	Exercice 2002
TW	Report Total des produits d'exploitation	21 008 686 707	18 638 292 321
ACTIVITE FINANCIERE			
UA	Revenus financiers	5 586 810	5 716 112
UC	Gains de change	464 239 841	54 425 325
UD	Reprises de provisions	-	-
UE	Transferts de charges	-	-
UF	Total des produits financiers	469 826 651	60 141 437
UG	RESULTAT FINANCIER (+ ou -)	78 779 903	(403 333 308)
UH	Total des produits des activités ordinaires	21 478 513 358	18 698 433 758
UI	RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (1)		
	(+ ou -)	1 399 157 806	(428 131 132)
UJ	(1) dont impôt correspondant /		
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)		
UK	Produits des cessions d'immobilisations	12 944 915	43 649 473
UL	Produits H.A.O.	33 781 624	-
UM	Reprises H.A.O.	-	-
UN	Transferts de charges	-	-
UO	Total des produits H.A.O.	46 726 539	43 649 473
UP	RESULTAT H.A.O. (+ ou -)	(20 027 317)	(234 233 791)
UT	TOTAL GENERAL DES PRODUITS	21 525 239 897	18 742 083 231
UZ	RESULTAT NET	1 379 130 489	(663 364 923)
	Bénéfice (+); Perte (-)		



DAILY FLASH REPORT AUGUST 2003
LOCAL SALES

Description	W HOUSE	ORDER	FCST	SALES	PRICE LIST	ORD VAL	S/Fcst%	Qty to Go	S&ORD/Fcst	Qty to Go
72 DENTIFRICE DCP 50ML						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
144 DENTIFRICE DCP 25ML						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
36 DENTIFRICE DCP 75ML						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
36 DENTIFRICE DCP 100ML						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
48 DENTIFRICE HERBAL 75 ML						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
12 Sensation Med						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
HI KLEAN FLEXIBLE						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
Twister						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
DOUBLE ACTION						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
12 NAVIGAT MED						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
48 PERSAVON 120 G						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
48 PERSAVON 200 G						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
48 PALMOLIVE VERT GM						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
72 PALMOLIVE VERT PM						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
48 PHARMAPUR HERBAL						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
48 PHARMAPUR CLASSIC						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
48 PHARMAPUR ULTRA GM						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
48 PHARMAPUR MEDIUM GM						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
48 PHARMAPUR DOUX GM						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
72 PHARMAPUR CLASSIC PM						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
100 COTOL 50 ML						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
15 COTOL CLASSIQUE 1L						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
36 COTOL CLASSIQUE 250ML						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
15 COTOL CITRON 1L						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
20 AJAX BI-JAVEL 350GRS						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
15 AJAX BI-JAVEL 750GRS						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
15 JAVEL LACROIX 1L 8ø						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
36 LACROIX 250ML						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
100 JAVEL LACROIX 75 ML						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
180 AXION 15 GRS						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
90 AXION 35 GRS						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
DKR SUPER 1x10 KG						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
10 DKR SUPER 1 KG						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
90 FAB 60 GRS						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
24 MARABOUT PARF GM						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
18 MARABOUT BASE GM						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
36 MARABOUT BASE PM						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
36 MARABOUT PARF PM						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
36 MARABOUT FONCE PM						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
18 MARABOUT FONCE GM						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
MAR. BARRE GM						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
1 DKR 6C						-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-
TOTAL Sales				TOTAL ORDER =			TOTAL SALES & ORDER =			

G M REPORT
COMPARATIVE SALES ANALYSIS / AUGUST 02 VS AUGUST 03

Code Article	Description	août-02 Weight	août-03 Weight	VAR %	Gap	août-02 Value	août-03 Value	VAR %	Gap	Comment
TOTAL	Tooth Paste Colgate			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
TOTAL	Tooth Brush Colgate			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
	Others Oral Care			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
					-				-	
TOTAL	ORAL CARE	-	-	#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
TOTAL	Bar Soap Palmolive			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
TOTAL	Bar Soap Pharmapur			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
TOTAL	Bar Soap Persavon			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
	Others Body Care			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
					-				-	
TOTAL	BODY CARE	-	-	#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
TOTAL	Hand Dish Axion			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
TOTAL	Bleach Lacroix			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
TOTAL	MPL Cotoi			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
TOTAL	SC Ajax Scourer / TONS			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
	Others household			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
					-				-	
TOTAL	HOUSEHOLD SURF.CARE	-	-	#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
TOTAL	HDD Fab Deterg.			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
TOTAL	HDD Dkr Deterg			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
TOTAL	LAUNDRY BARS Marabout			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
	Others Fabric Care			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
					-				-	
TOTAL	FABRIC CARE	-	-	#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	
					-				-	
	GRAND TOTAL			#DIV/0!	-			#DIV/0!	-	-

ASP =

ASP =



COLGATE-PALMOLIVE

N. S. O. A.

MIX BY CATEGORY YTD 03

Code Article	Description	Sales Kgs	Brand
	12 COLGATE TOTAL 75 ML		#DIV/0!
	COLGATE HERBAL 75ML		#DIV/0!
	72 DENTIFRICE DCP 50ML		#DIV/0!
	144 DENTIFRICE DCP 25ML		#DIV/0!
	48 DENTIFRICE DCP 75ML		#DIV/0!
	36 DENTIFRICE DCP 100ML		#DIV/0!
TOTAL	Tooth Paste Colgate		#DIV/0!
	36 BAD. COLG. TWIST. MED		#DIV/0!
	BAD COLGATE DOUBLE		#DIV/0!
	BAD EXTRA KLEAN		#DIV/0!
	12 BR.A.D.SENSA MEDIUM		#DIV/0!
	12 BR.A.D NAVIGAT MED		#DIV/0!
	BAD HI KLEAN FLEXIBLE		#DIV/0!
TOTAL	Tooth Brush Colgate		#DIV/0!
TOTAL	ORAL CARE		
	48 PALMOLIVE VERT GM		#DIV/0!
	72 PALMOLIVE VERT PM		#DIV/0!
TOTAL	Bar Soap Palmolive		#DIV/0!
	48 PHARMAPUR HERBAL		#DIV/0!
	48 PHARMAPUR CLASSIC		#DIV/0!
	48 PHARMAPUR ULTRA GM		#DIV/0!
	48 PHARMAPUR MEDIUM GM		#DIV/0!
	48 PHARMAPUR DOUX GM		#DIV/0!
	72 PHARMAPUR CLASSIC PM		#DIV/0!
TOTAL	Bar Soap Pharmapur		#DIV/0!
	Bar Soap Persavon		
	48 PERSAVON PM		#DIV/0!
	48 PERSAVON GM		#DIV/0!
TOTAL	Bar Soap Persavon		#DIV/0!
TOTAL	BODY CARE		

RECAP C.A. MENSUEL PAR CLIENT

MOIS DE :
SECTEUR :
GROSSISTE :
LOCKISTE :

N°	CAT	NOM	ADRESSE	CHIFFRE D'AFFAIRE				
				WEEK 1	WEEK 2	WEEK 3	WEEK 4	TOTAL
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								
35								
36								
37								
38								
39								
40								
41								
42								
43								
44								
45								
46								
47								
48								
49								
50								
							TOTAL	



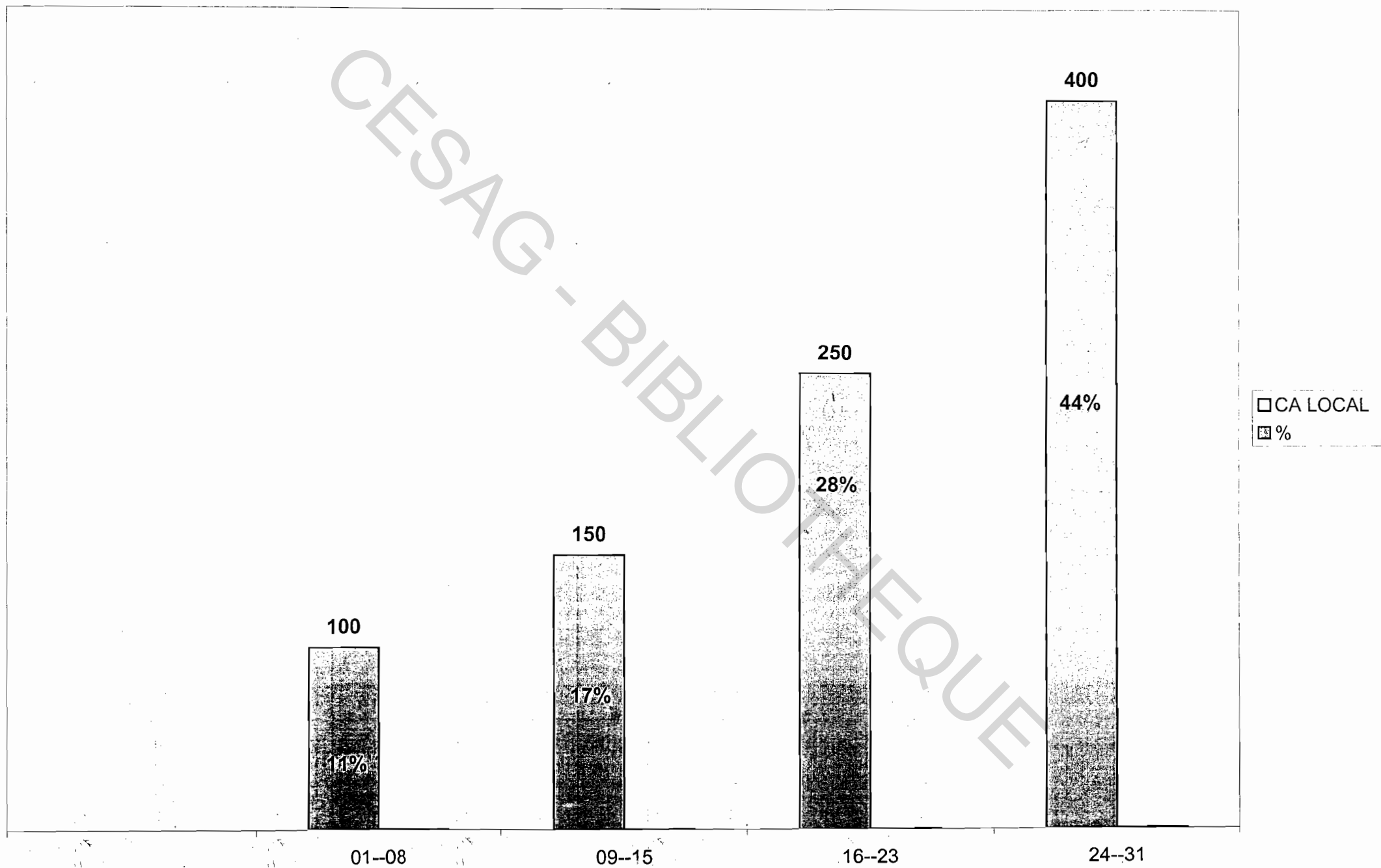
COLGATE-PALMOLIVE

N. S. O. A.

Ventes Par Secteur En Kg
août-03

secteurs	produits							
	CDC	PHARM	Persavon	Lacroix	Cotol	Fab	DKR	Laundry Bar
Total Area1								
%								
Total THIES								
%								
Total CENTRE								
%								
Total NORD								
%								
Total SUD								
%								
LOCAL								
%								

AUGUST 2003 SALES PATTERN



TRADE CONCENTRATION

TOP 20

Client	Nom	TYPE	Vntes	RANG	CONT	Rep
				1		
				2		
				3		
				4		
				5		
				6		
				7		
				8		
				9		
				10		
				11		
				12		
				13		
				14		
				15		
				16		
				17		
				18		
				19		
				20		
	TOTAL 20		-		0,00%	

	TOTAL CA CLIENTS					
--	------------------	--	--	--	--	--

TABLE DES MATIERES

PAGES

Dédicace	
Remerciements	
Sigles et Abréviations	
Liste des tableaux et figures	

INTRODUCTION GENERALE

Première partie : La gestion du poste client dans une perspective d'optimisation de la trésorerie	7
--	---

CHAPITRE I : Les notions fondamentales de trésorerie, de gestion du poste clients et de credit management des entreprises	8
---	---

Section I : Le concept de trésorerie et de poste clients	8
---	---

Paragraphe I : Définitions et analyses de la trésorerie	8
--	---

A -Définitions	8
----------------------	---

B -Analyse de la situation de trésorerie	11
--	----

I- Les instruments d'analyse de la trésorerie par le bilan.....	11
---	----

I-1 Le fond de roulement.....	11
-------------------------------	----

I-2 Le besoin de financement	12
------------------------------------	----

II- Les instrument d'analyse de la trésorerie par les flux	13
--	----

Paragraphe II : La gestion du poste clients.....	14
---	----

A- Définition du poste clients	16
--------------------------------------	----

B- Les différentes approches de la gestion du poste clients.....	16
--	----

I- Approche financière et comptable	16
---	----

II- Approche commerciale.....	17
-------------------------------	----

C- L'environnement de l'entreprise.....	17
---	----

I- Les produits.....	17
----------------------	----

II- Le marché	17
---------------------	----

III- La concurrence.....	18
--------------------------	----

Section II : Le crédit management, système de gestion du poste client.....	18
Paragraphe I : Le credit management et ses composantes	18
A- Définition et historique du credit management	18
I- Définition	18
II- Historique	18
B- Les différents éléments du credit management	20
I- Le processus de vente	20
II- La maîtrise du risque client.....	21
III- La politique de recouvrement	21
IV- Les ratios de gestion	21
Paragraphe II : Le rôle du credit management	22
 Chapitre II : Présentation et analyse des variables	 24
Section 1 : Identification et analyse de la variable dépendante	24
Paragraphe I : L'appréciation de la trésorerie par les ratios	24
A- Le ratio de liquidité générale	24
B- Le ratio de trésorerie relative	25
C- Le ratio de trésorerie disponible.....	25
Paragraphe II : L'analyse de la trésorerie par le bilan et les flux	25
A- L'analyse par le bilan	26
B- L'analyse par les flux.....	26
Section II : Identification et analyse de la variable indépendante	26
Paragraphe I : le processus de vente et la maîtrise du risque	26
A- Le processus de vente	26
B- La maîtrise du risque.....	27
I- L'appréciation du risque liée au credit clients	27
II- La création des fichiers clients.....	28
III- L'attribution du crédit	28
IV- La balance âgée.....	29
V- La couverture du risque.....	30
Paragraphe II : La politique de recouvrement et les ratios de gestion	31
A- La politique de recouvrement.....	31

B- Les ratios de gestion	32
--------------------------------	----

Deuxième partie : Approche pratique de la gestion de la trésorerie par le credit management : cas de Colgate Palmolive NSOA	36
--	----

CHAPITRE I : Présentation générale de Colgate Palmolive NSOA.....	37
--	----

Section I : Présentation et organisation	37
---	----

Paragraphe I : Présentation de Colgate.....	37
--	----

A- Historique.....	37
--------------------	----

B- Statut juridique	38
---------------------------	----

C- Les activités de CP	
------------------------	--

Paragraphe II : Les différentes directions	39
---	----

Section II : Fonctionnement des différentes directions concernées par le credit management.....	39
--	----

Paragraphe I : Finance direction.....	39
--	----

Paragraphe II : Sales direction	40
--	----

Paragraphe III : Customer Service	44
--	----

CHAPITRE II : Présentation, analyse des résultats et suggestions	46
---	----

Section I : Présentation et analyse des résultats	46
--	----

Paragraphe I : La trésorerie.....	46
--	----

A- Les instruments d'analyse de la trésorerie par le bilan	46
--	----

I- Fonds de roulement et besoin de financement.....	46
---	----

II- Trésorerie - passif et trésorerie – actif	48
---	----

III- Les ratios de trésorerie	49
-------------------------------------	----

B- L'analyse de la trésorerie par les flux.....	50
---	----

Paragraphe II : Le credit management	51
---	----

A- Le processus de vente	52
--------------------------------	----

B- La maîtrise du risque.....	53
-------------------------------	----

I- L'appréciation du risque	53
-----------------------------------	----

II- La création des fichiers clients	54
--	----

III- L'attribution du crédit	55
------------------------------------	----

IV- La balance âgée.....	55
V- La couverture du risque	55
C- La politique de recouvrement.....	55
D- Les ratios de gestion.....	58
Section II : Suggestions	61

CONCLUSION GENERALE

Bibliographie

Annexes

Tables des matières